



UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI - UNIVATES
CENTRO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL
CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

***BORN GLOBALS DE BASE TECNOLÓGICA: O PERFIL DE
INTERNACIONALIZAÇÃO EM EMPRESAS GAÚCHAS***

Lucas Ghilardi Saatkamp

Lajeado, novembro de 2020.

Lucas Ghilardi Saatkamp

***BORN GLOBALS* DE BASE TECNOLÓGICA: O PERFIL DE
INTERNACIONALIZAÇÃO EM EMPRESAS GAÚCHAS**

Projeto de Monografia apresentado na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II – Projeto de Monografia, do Curso de Relações Internacionais da Universidade do Vale do Taquari - UNIVATES, como avaliação da segunda nota do semestre.

Orientador: Prof. Dr. Marlon Dalmoro

Lajeado, novembro de 2020.

RESUMO

Identificou-se um comportamento diferente na internacionalização de pequenas empresas exportadoras no final dos anos 1980. Este comportamento deu origem a uma corrente de estudos sobre um fenômeno de internacionalização por pesquisadores de negócios internacionais. Assim, como objetivo geral, esta monografia propõe identificar as características do fenômeno *Born Global* no perfil de internacionalização de empresas de base tecnológica estabelecidas no Rio Grande do Sul. Para tal, buscou-se elencar as características dispostas na literatura internacional, assim como sua variação em diferentes casos e mercados, o que possibilitou definir os 6 pilares de internacionalização, pelos quais foram analisadas as empresas brasileiras. De forma quantitativa, a metodologia utilizada permitiu uma análise multivariada de dados. De uma população de 420 empresas sediadas no Rio Grande do Sul, obteve-se 33 respostas através do questionário aplicado com colaboradores e fundadores, entre os meses de setembro e outubro de 2020. As empresas foram agrupadas por semelhança, assim, identificou-se 5 padrões de características diferentes, os *clusters*. Logo, de forma hierárquica, definiu-se 5 níveis segundo a pontuação de cada empresa em seu respectivo *cluster*. Assim, conclui-se que as 18 empresas presentes nos 3 primeiros níveis desta análise, ou seja 54,5%, apresentam características identificadas na literatura internacional. Finaliza-se esta monografia com o perfil de internacionalização de empresas de base tecnológica têm relação direta com o histórico da empresa, experiências prévias e rede de contatos das pessoas envolvidas, com isso, é possível concluir que o modelo proposto tradicional ainda possui forte influência na internacionalização de empresas brasileiras. Apesar do Brasil ser uma economia periférica, esta monografia apresenta indícios de um caminho a ser seguido para fomentar o fenômeno *Born Global* de internacionalização nos ecossistemas de inovação no Rio Grande do Sul.

Palavras-chave: *Born Global*. Internacionalização de empresas. Ecossistema de inovação. Empresas de base tecnológica. Empreendedorismo internacional.

ABSTRACT

A different behavior was identified in the internationalization of small exporting companies in the late 1980s. This behavior gave rise to a current of studies on an internationalization phenomenon by international business researchers. Thus, as a general objective, this monograph proposes to identify the characteristics of the *Born Global* phenomenon in the internationalization profile of technology-based companies established in Rio Grande do Sul. To this end, we sought to list the characteristics provided in the international literature, as well as their variation in different cases and markets, which made it possible to define the 6 pillars of internationalization, by which Brazilian companies were analyzed. Quantitatively, the methodology used allowed a multivariate analysis of data. From a population of 420 companies based in Rio Grande do Sul, 33 responses were obtained through the questionnaire applied to employees and founders, between the months of September and October 2020. The companies were grouped by similarity, thus, it was identified 5 patterns of different characteristics, the clusters. Therefore, in a hierarchical manner, 5 levels were defined according to the score of each company in its respective cluster. Thus, it is concluded that the 18 companies present in the first 3 levels of this analysis, that is, 54.5%, have characteristics identified in the international literature. This monograph is concluded with the internationalization profile of technology-based companies that have a direct relationship with the company's history, previous experiences and the network of people involved, thus, it is possible to conclude that the traditional model still has a strong influence on the internationalization of Brazilian companies. Despite Brazil being a peripheral economy, this monograph shows signs of a path to be followed to foster the *Born Global* phenomenon of internationalization in innovation ecosystems in Rio Grande do Sul.

Keywords: *Born Global*. Internationalization of companies. Innovation ecosystem. Technology-based companies. International entrepreneurship.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tipos de empresas de manufatura de alto valor agregado	14
Gráfico 2 - Faixa de idade das empresas	40
Gráfico 3 - Quantidade de empresas por ecossistema de inovação no Rio Grande do Sul	41
Gráfico 4 - Faturamento das empresas por faixa	42
Gráfico 5 - Quantidade de empresas por faixa de colaboradores	43
Gráfico 6 - Quantidade de empresas por segmento de atuação	44
Gráfico 7 - Visão geral dos pilares.....	47
Gráfico 8 - Comparativo entre Pilar 2 e Pilar 4.....	51
Gráfico 9 - Comparativo entre Pilar 1 e Pilar 2.....	52
Gráfico 10 - Comparativo entre Pilar 4 e Pilar 6.....	53
Gráfico 11 - Comparativo entre Pilar 1 e Pilar 6.....	54
Gráfico 12 - Comparativo entre Pergunta 31 e Pergunta 24	55
Gráfico 13 - Comparativo entre Pergunta 28 e Pergunta 35	56
Gráfico 14 - Comparativo entre Pergunta 17 e Pergunta 20	57
Gráfico 15 - Comparativo entre Pergunta 23 e Pergunta 26	58
Gráfico 16 – Comparativo entre Questão 37 e Questão 20.....	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução do conceito <i>Born Global</i> e similares	20
Tabela 2 – Pilares da internacionalização	27
Tabela 3 – Classificação das empresas de acordo com os pilares de internacionalização	45
Tabela 4 – Lista de perguntas por grau de diferenciação.....	47
Tabela 5 – Média geral dos pilares de acordo com os níveis.....	50

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS	5
LISTA DE TABELAS	7
SUMÁRIO	8
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Tema	9
1.1.1 Delimitação do tema	9
1.2 Problema	9
1.3 Objetivos	10
1.3.1 Objetivo geral	10
1.3.2 Objetivos específicos	10
1.4 Justificativa	10
2 PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: O FENÔMENO <i>BORN GLOBAL</i>	12
2.1 Empresas <i>Born Globals</i> : o conceito	13
2.2 Estratégias de internacionalização de empresas <i>Born Global</i>	22
2.3 Fatores determinantes no processo de internacionalização de empresas <i>Born Global</i>	23
2.4 Empreendedorismo internacional e abordagem comportamental	24
2.5 Perfil das <i>Born Globals</i> proposto pela literatura especializada	26
3 O FENÔMENO <i>BORN GLOBAL</i> NO BRASIL	29
3.1 Perfis da internacionalização de empresas brasileiras	29
3.2 Empresas <i>Born Globals</i> no Brasil: uma análise dos estudos empíricos	30
3.3 O ecossistema de inovação no Rio Grande do Sul	33
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
4.1 Natureza da pesquisa	34
4.2 Tipos de pesquisa	34
4.3 Procedimentos técnicos	35

4.4 Plano de análise e tratamento de dados	36
5 ANÁLISE DE RESULTADOS	38
5.1 Informações gerais da amostra	38
5.2 Categorização das empresas em <i>clusters</i> e discussão	43
5.3 Análise dos gráficos de bolha	49
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
ANEXOS	69
ANEXO A - AVALIAÇÃO SOBRE O PERFIL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS GAÚCHAS NO SEMESTRE B/2020	70

1 INTRODUÇÃO

O fenômeno referente às empresas que se internacionalizam de forma precoce tem emergido no campo dedicado ao estudo dos negócios internacionais a partir da metade dos anos 1980. Influenciado por uma série de mudanças em nossa sociedade como o liberalismo e o fim da Guerra Fria, viu-se então os negócios internacionais de forma mais dinâmica do que antes. Pode-se então definir uma empresa como *Born Global* quando a mesma possui um processo de internacionalização precoce, assim como possui características relacionadas ao empreendedorismo internacional, uso massivo de tecnologia em suas operações e hierarquia horizontal. Nessa corrente, surge então, dentre pesquisadores de negócios internacionais, uma série de estudos que abordam este comportamento em entre empresas exportadoras.

Comportamento este, diferente ao proposto pelas teorias de internacionalização mais aceitas até então. O novo termo emergente dá ênfase principalmente às características internas da empresa e às experiências prévias obtidas por parte dos fundadores da empresa.

Desde as primeiras referências ao termo *Born Global* até as abordagens atuais, o conceito registrou evolução, avançando de uma discussão sobre estágios de internacionalização para uma construção mais complexa, que envolve a atuação das empresas em mercados globais desde os anos iniciais de sua fundação, elencando o empreendedorismo internacional proposto pelos autores mais recentes, assim como as redes de contatos em que as empresas fazem parte. Tudo isso justifica o fenômeno devido à constante exploração de oportunidades no mercado internacional por parte destas empresas.

Para Knight e Cavusgil (2009), a padronização em termos de produto ou serviço deu lugar a especialização, logo, nichos de mercados antes inexistentes ou

inacessíveis devido às barreiras comerciais, agora representam uma grande oportunidade de exploração para empresas atuantes no comércio internacional.

No Brasil este conceito foi adotado de diferentes maneiras, devido especialmente ao ambiente de negócios que o país proporciona. Apesar de estudiosos da literatura de negócios internacionais como Dib et al. (2010), observarem o grande mercado doméstico brasileiro como um fator que diminui a necessidade de exploração de oportunidades internacionais.

A análise das empresas *Born Globals* no Brasil é peculiar por diversos motivos, contudo é possível projetar um cenário promissor para este fenômeno no país. Em especial, ao mirar o ecossistema de inovação proposto pelos parques tecnológicos no Rio Grande do Sul, Machado e Bischoff (2018) destacam o impacto positivo destas instituições, assim como a associação de empresas *Born Global* com instituições de pesquisa e inovação aceleram a chegada em novos mercados, segundo Ribeiro et al. (2012).

Não somente o ecossistema é importante, mas ao falar do fenômeno *Born Global* de maneira geral, é preciso entender o seu papel no campo da internacionalização, portanto aborda-se perante a literatura internacional e estudos empíricos as estratégias que possibilitam empresas recém fundadas a atuarem de forma competitiva em mercados externos. Nesse sentido, o trabalho visa contribuir para as discussões sobre o tema no Brasil, em especial, no que se refere às estratégias adotadas pelas empresas inseridas no ecossistema gaúcho de inovação.

Esta monografia apresenta breves abordagens da evolução do tema para os principais autores de negócios internacionais, assim como estabelece um perfil do ecossistema de tecnologia brasileiro, unindo teorias, estudos empíricos e metodologias já utilizadas. Portanto, objetiva-se entender o perfil de internacionalização de empresas gaúchas sob a ótica do fenômeno *Born Global*, este, identificado na literatura internacional, assim como utilizar autores nacionais para adequar a análise a um país emergente como o Brasil.

Para isso, a partir da revisão bibliográfica definiu-se os pilares para internacionalização de empresas *Born Global*: (i) orientação ao mercado internacional, (ii) experiência prévia dos fundadores e colaboradores, (iii) estrutura organizacional flexível, (iv) experiência no comércio internacional (v) redes de contatos e distribuição e (vi) nichos e soluções verticais.

Assim, a estrutura da monografia é composta pela apresentação do Capítulo 2, no qual se discute uma breve revisão teórica dos principais autores de negócios internacionais quanto ao fenômeno *Born Global*, bem como, quanto ao processo de internacionalização de empresas, as estratégias e os fatores determinantes, como o empreendedorismo internacional, redes de contato e elementos comportamentais. No Capítulo 3, apresenta-se o conceito no Brasil, assim como a análise de estudos empíricos similares e seus resultados. O Capítulo 4 é dedicado às definições metodológicas. No Capítulo 5 apresenta-se a análise dos resultados e o Capítulo 6 abrange as conclusões finais.

1.1 Tema

Empresas com características do fenômeno *Born Global* no ecossistema de inovação no Rio Grande do Sul e seu respectivo perfil de internacionalização.

1.1.1 Delimitação do tema

O foco deste trabalho não é compreender os ecossistemas de inovação no Rio Grande do Sul, mas sim analisar o processo de internacionalização de empresas que estão de alguma forma ligada a eles. Para isso, ecossistemas de inovação, parques tecnológicos, incubadoras e aceleradoras foram tratadas como um contexto genérico para a compreensão do processo de internacionalização *Born Global*.

1.2 Problema

Quais os fatores determinam o perfil de internacionalização das empresas com características do fenômeno *Born Global* localizadas nos ecossistemas de inovação no Rio Grande do Sul?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Identificar a presença de características do fenômeno *Born Global* no perfil de internacionalização de empresas localizadas em ecossistemas de inovação no Rio Grande do Sul.

1.3.2 Objetivos específicos

Definiram-se como objetivos específicos deste projeto de pesquisa os itens listados abaixo:

- a) Identificar o perfil de internacionalização das empresas segundo o perfil *Born Global* proposto pela literatura internacional;
- b) Elaborar os pilares de internacionalização de acordo com as características identificadas na literatura internacional sobre o fenômeno *Born Global*;
- c) Quantificar o grau de internacionalização das empresas *Born Global* nos ecossistemas de inovação e tecnologia no Rio Grande do Sul;
- d) Estruturar as empresas participantes da pesquisa em agrupamentos de acordo com seu alinhamento aos pilares de internacionalização;

1.4 Justificativa

O estado do Rio Grande do Sul carece de um estudo com foco na internacionalização de empresas. A presente monografia busca contribuir para auxiliar na definição de estratégias organizacionais de empresas que buscam melhorar seus processos de internacionalização e desenvolver competências típicas de organizações *Born Global*.

De forma geral, os estudos empíricos discutidos nesta monografia foram referenciados em Araújo e Watanuki (2018), Zonta e Amal (2018), Machado e Bischoff (2018) e Dib et al. (2010), entoam uma percepção conectada à literatura especializada internacional, contudo limitam-se a analisar o fenômeno sob a ótica de um setor ou produto. Neste sentido, citamos o ramo calçadista e a indústria de *software* em

estudos setoriais e que desconsideram fatores regionais. Portanto, não há amparo nestes estudos referente ao perfil do fenômeno *Born Global* no Rio Grande do Sul.

2 PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: O FENÔMENO *BORN GLOBAL*

O fenômeno *Born Global*, datado do no início de 1990 por Rennie (1993) marca diversas discussões sobre os processos de internacionalização das empresas no mundo. Neste capítulo, com base na literatura internacional especializada, serão apresentadas as principais abordagens teóricas quanto ao conceito da expressão *Born Global*, as estratégias de internacionalização e seus fatores determinantes, bem como a relevância do empreendedorismo internacional e as abordagens comportamentais relacionadas ao processo. Por fim, é apresentada uma síntese com o perfil das empresas *Born Globals* a partir da pesquisa teórica.

Os temas abordados nos itens abaixo refletem de forma incisiva os elementos que influenciam os processos de internacionalização de empresas *Born Global*. Identificou-se o motivo destas empresas não adotarem métodos tradicionais de internacionalização, justificando este fenômeno através da literatura internacional, referenciando os principais autores quanto aos conceitos, estratégias e abordagens comportamentais utilizadas.

O mais importante deste capítulo é apresentar a evolução do tema a partir de estudos empíricos do final da década de 1980 junto a sua consolidação nos anos 1990, período em que o fenômeno ficou mais evidente com a emergência da globalização dos mercados e desenvolvimento de tecnologias.

2.1 Empresas *Born Globals*: o conceito

Na literatura internacional, o conceito de uma empresa *Born Global* possui diversas definições. Há diferenças entre os fatores de reconhecimento e definição de empresas deste perfil. De acordo com Crick (2009), há um debate no que diz respeito à forma de medir o nível de internacionalização de uma empresa. Para Rasmussen e Madsen (2002), a discussão começa antes, na denominação do conceito. Para estes autores, empresas que atuam no mercado internacional desde sua fundação podem ser chamadas de várias coisas além de *Born Global*, como por exemplo: *Startups* globais, multinacionais infantis e *International New Ventures*. Porém, todos os conceitos citados compartilham de uma mesma filosofia de gestão: seus gestores veem o mercado doméstico como complemento em relação às possibilidades do mercado internacional.

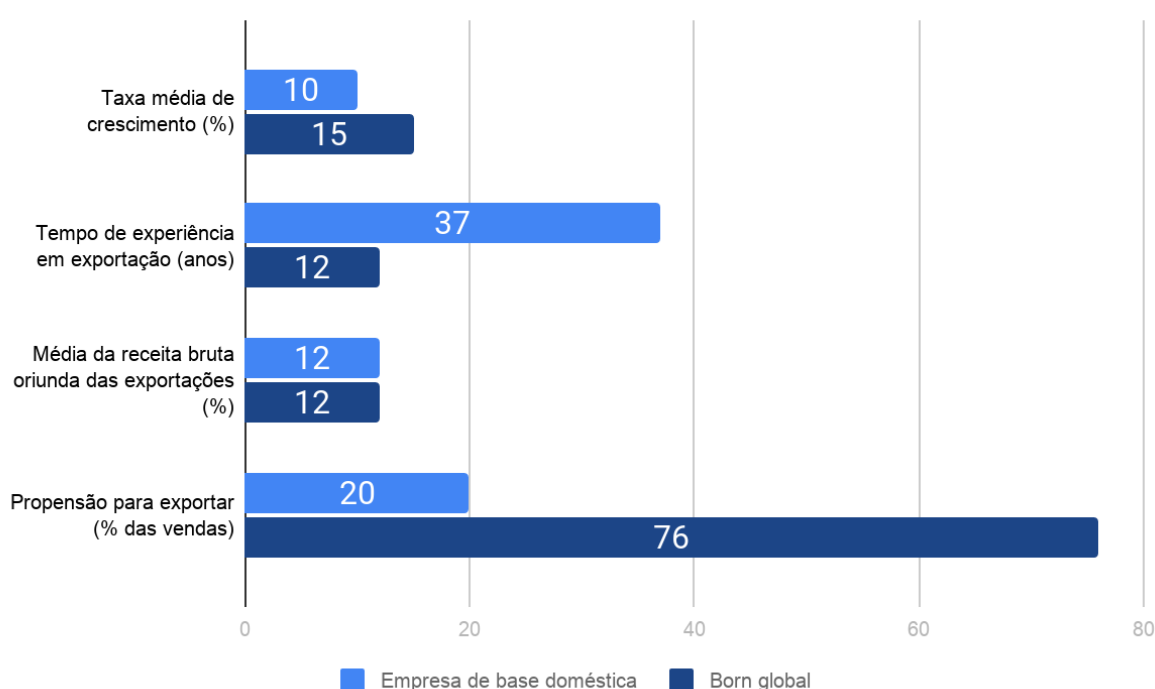
Historicamente, o termo *Born Global* vem sendo usado desde os anos 1990. Sua primeira aparição foi através de um estudo do mercado australiano de exportações. Rasmussen e Madsen (2009) afirmam que o conceito foi cunhado em um estudo realizado pela multinacional de consultoria McKinsey & Co pelo autor Michael W. Rennie em 1993. Na análise, Rennie (1993) se deparou com um novo perfil de empresas exportadoras no país. O estudo analisou 700 pequenas e médias empresas do setor industrial australiano.

Na sequência, pode-se observar uma adaptação do conceito por outro autor de grande relevância no que diz respeito à internacionalização de empresas. Cavusgil (1994) publicou uma análise sobre uma “silenciosa revolução” dos exportadores australianos. Segundo Cavusgil (1994, p. 4), “uma nova geração de empresas exportadoras emergia no país”. O autor identificou estas empresas como exportadores emergentes, as quais tinham uma distinção no quesito organizacional, o que as diferenciava por completo das empresas exportadoras tradicionais.

De acordo com Rasmussen e Madsen (2002), os primeiros estudos que surgiram não tinham foco em novas empresas, mas sim no quão cedo as empresas iniciaram suas operações em mercados externos. Nota-se que empresas que tinham considerável crescimento em suas exportações nos anos prévios a pesquisa também se enquadram nessa busca. A pesquisa realizada por Rasmussen e Madsen (2002) com cerca de 700 exportadores emergentes deixou claro que havia uma lacuna entre dois tipos de empresas exportadoras: havia aquelas de perfil tradicional, estabelecidas

no mercado que realizavam exportações, porém tinham foco no mercado nacional. O outro perfil, denominado posteriormente de *Born Global* pelos autores, tinha um grande volume de exportações comparadas ao primeiro tipo, além disso, esse perfil enquadra empresas jovens, que tinham uma orientação global de negócios. O Gráfico 1 expresso por Rennie (1993) expõe as diferenças entre os perfis encontrados, assim como também apresenta um novo paradigma no mercado para o perfil *Born Global*.

Gráfico 1 – Tipos de empresas de manufatura de alto valor agregado



Fonte: Rennie (1993, p. 45).

Para Rennie (1993), a diferença apresentada entre os perfis de empresa do Gráfico 1 reforça a emergência de determinadas tendências, como; (i) Mudança radical na preferência dos consumidores nos últimos 20 anos; (ii) Tecnologia avançada permitiu ganhos de produtividade mesmo em pequenas empresas; (iii) Maior fluxo de informação entre empresas e consumidores e (iv) Redução no ciclo de vida do produto.

Também é importante abordar a globalização, pois segundo Cavusgil e Knight (2009), este fenômeno foi possível graças ao crescimento massivo das transações internacionais. Os autores atribuem a globalização como algo que facilitou muitos

negócios e possibilitou a abertura de muitas empresas, em especial aquelas que tinham o perfil *Born Global*. Para Cavusgil e Knight (2009), de maneira superficial, as características do perfil *Born Global* seriam pequenas e médias empresas com boa trajetória de atuação no exterior. Os autores ainda concluem que como consequência deste novo perfil de empresas no cenário internacional, os modelos de negócios passaram a ser repensados, o que reacendeu debates sobre sustentabilidade dos negócios na economia global.

Para tanto, é possível conceituar o fenômeno *Born Global* de diferentes formas e de maneira evolutiva. O primeiro conceito para este perfil de empresa aparece ainda antes de 1990, apresentado pelos autores Hedlund e Kverneland (1985), os quais publicaram um estudo sobre investimentos suecos no Japão. O artigo analisa as mudanças no comportamento das empresas suecas nos anos 1960 e 1970 no processo de internacionalização para a Ásia. Hedlund e Kverneland (1985) concluíram que as estratégias utilizadas por estas empresas eram mais dinâmicas e rápidas em relação às teorias de estágios, como a Teoria de Uppsala¹. Foram analisadas 18 empresas que tinham unidades produtivas subsidiárias no Japão. Identificou-se que metade destas empresas pulou os estágios propostos pela teoria tradicional, ou seja, o conceito de *leapfrogging*² tornava o processo de internacionalização mais ágil, devido a homogeneização dos mercados. O artigo não aborda o período entre a fundação e a primeira atividade internacional.

Young (1987) segue a linha aplicada por Hedlund e Kverneland (1985), porém justifica um rápido processo de internacionalização apenas para empresas de tecnologia. Young (1987) lista fatores relacionados à emergência de tecnologias, com os quais é possível entender que a velocidade da internacionalização está atrelada ao alto desenvolvimento e uso tecnológico das empresas. Ele afirma que pequenas e médias empresas exploram nichos de mercado ignorados por grandes empresas.

Ganitsky (1989) traz uma nova abordagem no seu estudo, onde apresenta o conceito de exportadores inatos, aquelas empresas que operam em mercados externos desde sua concepção. Ganitsky (1989) utiliza como base exportadores

¹ Teoria de Uppsala ou Teoria dos Estágios advém dos autores Johanson e Valhne (1977), os quais definem que as empresas passam por uma série de estágios em seu processo de internacionalização, ou seja um processo gradual.

² “Leapfrogging” ou saltando em português, é um conceito introduzido por Hedlund e Kverneland (1985) que diz respeito às empresas que pulam os estágios pré-estabelecidos pelas teorias tradicionais, como a Teoria de Uppsala já citada.

israelitas, comparando seu comportamento com os exportadores tradicionais. O autor divide-os em duas categorias, exportadores inatos e adotivos, aqueles com foco no mercado interno e expansão internacional tardia, e compara as respostas das 18 empresas abordadas de acordo com: avaliação das exportações; envolvimento nas exportações; comportamento organizacional; e perfil de risco. Este autor conclui que as atitudes comportamentais dos exportadores inatos conduzem os mesmos para uma maior chance de sucesso em relação a exportadores adotivos, mesmo com recursos mais limitados.

Jolly et al. (1992) abordam casos de sucesso de *startups* de tecnologia. Os autores identificaram quatro empresas de base tecnológica, sediadas na Europa e nos Estados Unidos e analisaram cada empresa desde sua fundação até 1989. Os autores compararam os padrões encontrados com a literatura de negócios internacionais. Para eles, apesar do recente período de fundação, as empresas analisadas pulavam os estágios propostos pela literatura atual, fazendo referência ao conceito de *leapfrogging*, apresentado nesta monografia por Hedlund e Kverneland (1985). Jolly et al. (1992) concluíram que *startups* devem possuir uma combinação de atributos para alcançar sucesso em mercados externos, como visão global, antecipação às mudanças no setor que atuam e rede de relacionamento.

Rennie (1993), como já citado nesta monografia, provou que a nova onda de exportadores poderia ter sucesso no exterior sem uma base estabelecida. No estudo, o autor mostra que *Born Globals* eram responsáveis por quase 20% das exportações manufaturadas de alto valor agregado do país. O restante dos respondentes, caracterizado por empresas orientadas ao mercado interno, apesar da atividade exportadora, iniciam suas operações em média 27 anos depois de sua fundação, o Gráfico 1 apresenta esta síntese.

Cavusgil (1994) dá sequência ao estudo de Rennie (1993) na discussão do termo *Born Global* e, portanto, à evolução do conceito, consolidando-o frente ao modelo tradicional. O autor identificou que empresas exportadoras emergentes não se comportam como exportadores multinacionais. Segundo Cavusgil (1994), empresas de perfil *Born Global* utilizam tecnologias para dar rapidez a seu processo de internacionalização. Em seu artigo, Cavusgil (1994) aponta 3 fatores que tornam a internacionalização sustentável para *Born Globals*: (i) acesso a conhecimento e tecnologias; (ii) experiência internacional prévia dos gestores da empresa aliada à

facilidade de estabelecer relações comerciais com intermediários; e (iii) distribuidores no mercado alvo.

McDougall et al. (1994) analisam uma amostra de 24 estudos de casos nos quais se observaram o conceito de *International New Venture* (INV). As empresas em questão são de cinco continentes, sendo 19 delas empresas de base tecnológica. McDougall et al. (1994) identificaram nestas empresas comportamentos que não se encaixavam nas teorias existentes até então. Como consequência, os autores diagnosticaram algumas características destas empresas, como experiência e rede de contatos internacionais dos fundadores, que em princípio começaram a empresa individualmente. Os autores também identificaram uma estrutura dinâmica de governança, o que segundo McDougall et al. (1994) ajuda a economizar recursos.

Oviatt e McDougall (1994) propõem um modelo sustentável de internacionalização com base em estudos empíricos. O modelo de Oviatt e McDougall (1994) é composto por quatro elementos, descritos aqui em ordem crescente de importância no processo de internacionalização: (i) transações internas; (ii) estrutura de gestão alternativa; (iii) vantagens competitivas nos mercados de atuação e (iv) recursos ou ativos únicos. Oviatt e McDougall (1994) definem uma *International New Venture* como uma empresa que desde a criação detém vantagens no exterior, mesmo frente a concorrentes de maior porte e que já atuam em mais mercados. Para os autores, estas empresas possuem recursos extremamente escassos e obtêm receitas de diversos mercados. Oviatt e McDougall (1994) abordam de forma superficial o tema, desconsiderando um período mínimo para a internacionalização desde a fundação. Sua abordagem tem relação com o que McDougall et al. (1994) discutem e é relacionada à emergência de um novo fenômeno nos processos de internacionalização, tornando o modelo tradicional obsoleto.

Seguindo com a tendência de pequenas e médias empresas se internacionalizarem de forma abrupta, Bell (1995) dá sequência cronológica às observações acerca desse novo fenômeno nas recém fundadas empresas exportadoras. Conforme pode-se observar na síntese realizada no Tabela 1, Bell (1995) é um dos últimos autores a não abordarem o conceito *Born Global*, porém o autor embasa suas conclusões em autores já citados nesta monografia, como Johanson & Vahlne (1977), Hedlund e Kverneland (1985) e Young (1987), os quais possuem percepções ainda introdutórias em relação ao tema. O estudo empírico focado em pequenas empresas de *software* concluiu que a Teoria dos Estágios

proposta por Johanson & Vahlne (1977) não fora encontrada na trajetória de internacionalização desta empresa.

Bloodoog et al. (1996) aplicam o conceito de *high potential exporters*, ou, devido às experiências prévias dos fundadores e gestores das empresas. Bloodoog et al. (1996) analisam os resultados anteriores e posteriores à internacionalização de 61 empresas norte-americanas com menos de 5 anos de fundação. Todas as empresas tinham capital aportado por fundos de capital de risco. As empresas pertenciam aos setores industrial, tecnológico, saúde e serviços. Como conclusão, Bloodoog et al. (1996) sugerem que empresas estadunidenses que possuam aporte de fundos de investimento possuem melhores condições para enfrentar um processo de internacionalização em detrimento de empresas de outros países.

Com a evolução do fenômeno, diversos estudos foram realizados para identificar o comportamento das empresas exportadoras denominadas *Born Global*. Knight e Cavusgil (1996) utilizaram as características definidas por Rennie (1993), autor do conceito *Born Global*, como parâmetro. Partindo disso Knight e Cavusgil (1996) abordam 6 tendências que poderiam justificar o fenômeno deste perfil de empresa: (i) Incremento dos mercados de nicho, (ii) tecnologias da informação, (iii) tecnologias da comunicação, (iv) adaptabilidade, (v) conhecimento prático e (vi) rede de contatos. Uma mistura de ativos tangíveis e intangíveis que segundo os autores ainda necessitam de estudos para seu devido aprimoramento. Os autores também propõem a validação de tais fatores com empresas de diferentes países, o que não havia sido realizado à época.

Madsen e Servais (1997) abordam o conceito *Born Global* sob a perspectiva de uma evolução no processo de internacionalização de Uppsala, este, descrito por Johanson e Vahlne (1977). Madsen e Servais (1997) abordam a evolução dos processos de internacionalização, reunindo características observados em estudos empíricos já vistos nesta monografia, como de Rennie (1993), Knight e Cavusgil (1996), Oviatt e McDougall (1994), Jolly et al. (1992) e McDougall et al. (1994). Madsen e Servais (1997) alertam que muito do que se tem estudado até o momento é empírico, o que aumenta a necessidade de se desenvolver um modelo com maior embasamento teórico deste fenômeno de internacionalização. Madsen e Servais (1997) concluem que há muitas divergências entre os estudos realizados até o momento, porém os autores tecem três pontos para uma base sólida de pesquisa sobre *Born Global*. Através da literatura identificou-se fatores que se inter-relacionam

no processo de internacionalização destas empresas: (i) novas condições de mercado, (ii) desenvolvimento tecnológico em produção e comunicação e (iii) conjunto de habilidades específicas da equipe e dos fundadores da empresa.

Por fim, sob a perspectiva do perfil do empreendedor, Jones (1999) explora de forma abrangente 196 pequenas empresas de alta tecnologia do setor químico, farmacêutico e equipamentos eletrônicos. Jones (1999) atribui conceitos sobre empreendedorismo internacional citados nesta monografia por Bloodoog et al. (1996) e Oviatt e McDougall (1994). Jones (1999) explora os padrões de internacionalização assim como o modo de entrada destas empresas nas cadeias globais de valor. O questionário elaborado abordou características abrangentes para qualquer operação da empresa. Os resultados mostraram que as conexões com os mercados externos eram normais entre empresas de tecnologia de pequeno porte, muito disso devido à experiência internacional dos fundadores da empresa, os quais já tinham contatos em outros mercados.

A partir da revisão da evolução teórica dos conceitos, nota-se que o termo é contemporâneo, tendo suas primeiras discussões a partir da metade da década de 1980 convergindo com o desenvolvimento e popularização de inovações tecnológicas, nos âmbitos de comunicação e transportes, as quais impulsionam processos de globalização³. Além disso, o fenômeno *Born Global* está fortemente associado a elementos como as estratégias de internacionalização das empresas, a concepção do comércio internacional como um foco, bem como, o perfil dos fundadores e suas experiências internacionais. A Tabela 1 apresenta uma síntese da evolução do conceito *Born Global*.

³ Para uma breve discussão sobre o processo contemporâneo de globalização, veja Stiglitz (2002) e Dias e Rodrigues (2013).

Tabela 1 – Evolução do conceito *Born Global* e similares

Autores	Conceito	Conclusão
Hedlund e Kverneland (1985)	<i>Leapfrogging</i> : Empresas que pulam os estágios propostos pelos modelos tradicionais, à exemplo de Johanson e Vahlne (1977).	Mercados internacionais mais homogêneos. Internacionalização como parte da estratégia da empresa.
Young (1987)	Discussão teórica dos resultados obtidos por Hedlund e Kverneland (1985).	Concorda com o conceito de <i>leapfrogging</i> , mas apenas para empresas de alta tecnologia.
Ganitsky (1989)	Inferiu conceito de exportadores natos. O autor reuniu 18 empresas exportadoras de Israel que atuavam em outros mercados desde a fundação.	Empresas <i>Born Global</i> adaptam suas estratégias para entrada em mercados externos, mesmo com falta de recursos e experiência.
Jolly et al. (1992)	Startups de alta tecnologia. Jolly et al. (1992) consideraram quatro estudos de casos de empresas de alta tecnologia em seu artigo.	Desde a fundação, estas empresas têm estratégias focadas em nichos globais. Também se evidenciou que os fundadores já tinham experiências internacionais.
Rennie (1993)	<i>Born Global</i> . Conceito inferido através de questionário aplicado entre 310 empresas australianas.	Concluiu-se que 25% das empresas exportavam de forma intensiva dentro dos dois primeiros anos de fundação. As exportações representavam 75% da receita de vendas.
Cavusgil (1994)	<i>Born Global</i> . Em sequência ao estudo de Rennie (1993).	Cavusgil (1994) conclui que a internacionalização gradual estava obsoleta.
McDougall et al. (1994)	Conceito de <i>International New Ventures</i> .	Estratégia desde a fundação direcionada a mercados internacionais. A Teoria dos Estágios de Johanson e Vahlne (1977) não observada nos 24 estudos de casos abordados.
Oviatt e McDougall (1994)	Estudo sobre McDougall et al. (1994), identificou entre 12 estudos de casos empresas com estratégias proativas para mercados internacionais.	O conceito de <i>International New Ventures</i> representa empresas que desde sua concepção buscam vantagens competitivas em múltiplos países.
Bell (1995)	Estudo sobre o comportamento de empresas de software de pequeno porte na internacionalização.	Bell (1995) conclui que a distância física não é mais utilizada, assim como a Teoria

		dos Estágios proposta por Johanson e Valhne (1977).
Bloodoog et al. (1996)	Empresas com alto potencial para crescimento.	Internacionalização depende de experiências internacionais por parte dos fundadores. Mesmo pequenas empresas nos EUA têm possibilidade de atuar no mercado global desde sua fundação.
Knight e Cavusgil (1996)	Sumário da pesquisa existente até o momento e arquivos de jornais. Empresas com receita de exportações 25% maiores do que a receita doméstica. O autor aborda o período de 3 a 6 anos de fundação da empresa.	Fatores que levam a existência de <i>Born Globals</i> : Número crescente de mercados de nicho no mundo. Mudanças na produção e tecnologias de comunicação. Aumento no número de redes internacionais de negócios.
Madsen e Servais (1997)	<i>Born Global</i> . Sumarização da pesquisa existente, somando-se a casos de estudos de empresas dinamarquesas.	O modelo clássico dos estágios de Johanson e Vahlne (1977) é válido para <i>Born Globals</i> se levado em consideração a experiência dos fundadores e a internacionalização dos mercados.
Jones (1999)	Empreendedores Internacionais. Empresas que participam de redes de negócios no momento de sua fundação. Questionário feito entre empresas de alta tecnologia da Inglaterra.	Internacionalização de empresas geralmente começa com redes de contatos, o que não diz respeito necessariamente a vendas, e sim que existem muitos caminhos para a internacionalização destas empresas.

Fonte: Rasmussen e Madsen (2002, p.13).

Portanto, é possível concluir através dos conceitos expostos na Tabela 1, que não há um consenso geral no que tange ao desenvolvimento do fenômeno de internacionalização. Por certo, estudos empíricos acabam por focalizar-se em aspectos diversos, assim como não direcionam para um mercado em específico. Rasmussen e Madsen (2002) acrescentam que a internacionalização de uma empresa acaba por levantar situações adversas para seus gestores, o que pode justificar a maior variabilidade de conceitos na Tabela 1.

2.2 Estratégias de internacionalização de empresas *Born Global*

No livro *Born Global Firms: A New International Enterprise* (2009), Cavusgil e Knight são categóricos na definição de estratégias para internacionalização de empresas *Born Global*. Segundo eles existem duas subclassificações dentre este perfil de empresa. A primeira subclassificação diz respeito a empresas com foco no produto. A outra menciona empresas que se dedicam no processo. Se atribui em relação ao foco no produto, empresas cuja estratégia está na concepção ou melhoria de um produto ou serviço para seus mercados de atuação. Essa concepção ou melhoria passa pelo emprego de diversas tecnologias, o que também requer colaboradores altamente qualificados, como já visto anteriormente nesta monografia. Contudo, quando se aborda o foco em processos por parte de uma *Born Global*, fazemos referência, de forma resumida, às habilidades utilizadas pela empresa em seu processo de internacionalização. Cavusgil e Knight (2009) mencionam o processo de orientação ao mercado externo como exemplo. Contudo entende-se que o foco no processo possui maior relevância quando o produto ou o serviço já atendem, mesmo que parcialmente, as expectativas do mercado alvo. Para eles, uma estratégia orientada ao mercado internacional, ou melhor, processos orientados ao mercado externo aumentam o valor percebido no cliente final.

De acordo com um dos principais estudos sobre o assunto, este que deu vida à discussão, Rennie (1993) inferiu que as preferências dos consumidores têm se alterado radicalmente nos últimos anos, vide Tabela 1.

Como consequência desta mudança, Rennie (1993) verificou uma dificuldade para grandes empresas em se tornarem flexíveis a este novo paradigma, o que favoreceu a exploração de um mercado global, diversificado e com um ciclo de vida de produto cada vez menor, por parte das empresas com perfil *Born Global* de internacionalização.

Na contramão deste modelo, porém ainda como uma estratégia de internacionalização, a teoria de Uppsala trata de um modelo gradual de internacionalização. Os pioneiros deste modelo foram Johanson e Valhne (1977) que realizaram um estudo empírico com empresas do setor de manufatura da Suécia:

O modelo é baseado em observações empíricas de estudos de negócios internacionais da Universidade de Uppsala, que mostram que as empresas suecas geralmente desenvolvem suas operações internacionais em pequenos passos, em vez de fazer grandes investimentos na produção

estrangeira em momentos únicos. Normalmente, as empresas começam a exportar para um país por meio de um agente, depois estabelecem uma subsidiária de vendas e, eventualmente, em alguns casos, iniciam a produção no país anfitrião (JOHANSON; VALHNE, 1977, p. 24).

Para Cavusgil e Knight (2009) a Teoria dos Estágios não tem mais espaço para ser aplicada aos modelos atuais. Logo após Rennie (1993), Cavusgil (1994) foi categórico ao afirmar que o modelo gradual de internacionalização proposto por Johanson e Valhne (1977) era obsoleto.

Nessa linha, Cavusgil e Knight (2009) abordam que a estratégia de internacionalização de empresas com perfil *Born Global* passa pela diferenciação em relação aos concorrentes. Em sua abordagem, é de praxe o uso de distribuidores locais. Freeman et al. (2006), se mostram de acordo, pois identificaram que empresas *Born Global* utilizam de recursos tecnológicos para pular as etapas do modelo tradicional, como o de Uppsala. Eles complementam que o uso das redes ou *networks* (FREEMAN, et al. 2006) facilitam o estabelecimento de parcerias no exterior, sejam distribuidores ou fornecedores.

2.3 Fatores determinantes no processo de internacionalização de empresas *Born Global*

Um fator determinante para o processo internacionalização apontado por Cavusgil e Knight (2009) é quando a empresa detém uma posição de monopólio em seu mercado, seja por seu produto, processo ou tecnologia. O que possibilita aos gestores uma vantagem competitiva no mercado internacional. Para estes autores, não é preciso ser uma empresa de grande porte para adquirir uma posição no topo do mercado de atuação, se referindo ao potencial de empresas *Born Global*.

Uma característica de empresas *Born Global* definida por Cavusgil e Knight (2009) nesse sentido é a atuação em nichos de mercado. O nível de especialização é tão alto que empresas concorrentes locais não conseguem atingi-lo. Não obstante, os produtos e serviços prestados por empresas deste perfil são caracterizados por abrangerem um escopo global. Por certo que as empresas *Born Global* não possuam monopólio, mas sim reconhecimento de marca e conhecimento prático no setor em que atuam.

Outro fator determinante para o processo de internacionalização de uma empresa foi o surgimento das tecnologias de informação, as quais elevaram os fluxos de informação a uma escala global. Cavusgil e Knight (2009) analisam que a emergência de novas tecnologias nas últimas décadas teve impacto positivo nos meios tradicionais de comunicação, produção, transporte e finanças. Na visão destes autores, tais meios potencializam o alcance de pequenas empresas, podendo a partir destes recursos adquirir uma visão integrada de todo comércio internacional.

Cavusgil e Knight (2009) notam que a maximização do uso de ferramentas de comunicação reduziu os altos custos operacionais das empresas com este perfil de internacionalização. Com o advento da internet, ferramentas como *Skype* e *Gmail* aperfeiçoaram tarefas extremamente custosas e instáveis até a década de 1980, maximizando a operação da empresa. Para os acadêmicos, o principal benefício da internet foi a integração da informação, seja por um *software* ou sistema *intranet*. Tão logo, intensificou-se o nível de relação com canais de distribuição e fornecedores.

Madsen e Servais (1997) também observam alguns fatores que podem determinar a internacionalização destas empresas. Estes autores identificaram disrupções no mercado, como surgimento de novas tecnologias e as habilidades intangíveis dos fundadores da empresa como de extrema importância para entender o processo. Para Jones (1999), um dos fatores relevantes para a internacionalização de empresas *Born Global* é a rede de relacionamento na qual a empresa está inserida. Em sua abordagem, Jones (1996) se utiliza do conceito de *networks* ou a Teoria das Redes, também mencionada por Freeman et al. (2006).

2.4 Empreendedorismo internacional e abordagem comportamental

De acordo com Cavusgil e Knight (2009), o estudo do empreendedorismo internacional possibilitou o estudo das variáveis que aumentam a performance das empresas *Born Global* em cenários internacionais. Para os autores mencionados, a atividade empreendedora permite estimular a expansão de novas empresas, o que por consequência têm dado uma nova dinâmica quanto a gestão desse perfil de negócio.

O que por muitas décadas foi associado ao modelo tradicional, tendo seu efeito comprovado em multinacionais com estrutura robusta, hoje tem efeito sobre empresas de pequeno e médio porte. Historicamente somente multinacionais tinham

capacidades para atuar em diversos mercados, devido a sua maturidade e facilidade de acesso a recursos financeiros e humanos. Cavusgil e Knight (2009) observam este momento como anterior à globalização, fator este já citado nesta monografia. Portanto, o campo de estudo do empreendedorismo internacional passou por um novo olhar com a emergência das tecnologias de informação e seus respectivos fluxos.

Para McDougall e Oviatt (2000), o empreendedorismo internacional aborda certas variáveis comportamentais, estas, relacionadas a gestão das empresas. Os autores observaram em seus estudos que a combinação de inovação, proatividade e tolerância ao risco são comportamentos que facilitam a operação dos negócios em mercados estrangeiros. Estes autores também identificaram que esta combinação aumenta o valor da organização perante o mercado.

O perfil comportamental observado por Cavusgil e Knight (2009) está muito associado ao empreendedorismo internacional. Os autores afirmam que as empresas com perfil *Born Global* possuem uma veia empreendedora, intrínseca à sua gestão, o que para o autor não se nota em multinacionais. Muitas vezes a agilidade e flexibilidade acabam sendo um comportamento determinante no sucesso em determinado mercado. Cavusgil e Knight (2009) acrescentam que a ausência de uma estrutura organizacional tradicional, ou melhor, uma hierarquia rígida característica de multinacionais, torna a internacionalização de empresas *Born Global* mais rápida e dinâmica.

Além de aspectos relacionados à gestão da empresa, Cavusgil e Knight (2009) citam a importância de recursos intangíveis para qualquer tipo de empresa, mas, sobretudo, no âmbito das *Born Globals*. São esses elementos que têm dado certa vantagem competitiva no acesso a outros mercados. Esses recursos podem ser habilidades específicas dos gestores e colaboradores, competências interpessoais e também experiências prévias no processo de internacionalização de outras empresas, Madsen e Servais (1997) também abordam estes aspectos como característicos do processo de internacionalização de *Born Globals*.

Outros autores, como Day (1994) e Mitchell et al. (2000) atentam para a importância da contínua melhora destes recursos intangíveis em prol da sustentabilidade da empresa em mercados externos. Isso inclui capacitações internas e a troca de experiência entre os colaboradores, mesmo que em caráter informal.

2.5 Perfil das *Born Globals* proposto pela literatura especializada

Como já apresentado nesta monografia, há uma grande difusão sobre o perfil de uma empresa *Born Global*. A literatura especializada contida neste trabalho traz inúmeros exemplos referente aos processos, comportamentos e características deste perfil de internacionalização de empresas, como visto em Madsen e Servais (1997).

Observou-se através da revisão do conceito de *Born Global* que há uma forte tendência no uso de tecnologias por parte de empresas *Born Global*. Seja pela base tecnológica da empresa ou o simples uso de ferramentas tecnológicas para dinamizar os processos pelos quais a empresa se internacionaliza. Além disso, dada a cronologia dos estudos e sua variabilidade, notou-se uma mudança no mercado a nível global. A tendência dos nichos de mercado, abordada por Cavusgil e Knight (2009) estimulou a especialização das empresas em detrimento de produtos em série e não adaptáveis a determinada região. Entende-se que neste aspecto há um campo de atuação para empresas nascentes atenderem demandas específicas no mercado. Por último, pode-se relacionar ainda o empreendedorismo internacional, que como comentado, está associado diretamente às experiências acumuladas pela equipe e pelos fundadores da empresa. Madsen e Servais (1997) assim como Cavusgil e Knight (2009) colocam em suas respectivas obras a importância do empreendedorismo internacional. Nesse contexto, Madsen e Servais (1997) afirmam que para analisar o conceito de *Born Global* é preciso integrá-lo junto a uma revisão da literatura sobre empreendedorismo internacional.

Cavusgil e Knight (2009) afirmam que o campo de estudo sobre empreendedorismo internacional teve seu ápice nos anos 1990, quando se notou a evolução do conceito de *Born Global*. Os autores justificam o comportamento agressivo das *Born Globals* no acesso a novos mercados através desta ótica, elencando características desse campo de estudo, como a exploração das oportunidades internacionais com finalidade de criar futuros produtos e serviços.

Portanto, esta monografia propõe o agrupamento das características observadas em pilares de internacionalização, os quais também fundamentam a construção do questionário, posteriormente definido no Capítulo 4 sobre os procedimentos metodológicos. Os pilares de internacionalização, definidos a partir da revisão bibliográfica, são os seguintes: (i) orientação ao mercado internacional, (ii) experiência prévia dos fundadores e colaboradores, (iii) estrutura organizacional

flexível, (iv) experiência no comércio internacional (v) redes de contatos e distribuição e (vi) nichos e soluções verticais, como disposto na Tabela 2.

Tabela 2 - Pilares da internacionalização

Pilares	Descrição	Autores-chave	Questões
1) Orientação para o mercado internacional	Planejamento e estratégia para atuação em mercados externos.	Jolly et al. (1992), Rennie (1993), McDougall et al. (1994) e Lapuente (2007).	21, 22, 23, 24, 33, 37
2) Experiência prévia dos fundadores e colaboradores	Conhecimento, experiências acadêmicas e profissionais dos fundadores ou colaboradores no exterior.	Jolly et al. (1992), Bloodoog et al. (1996), Madsen e Servais (1997) e Dalmoro (2010).	11,12, 17, 18, 29
3) Estrutura organizacional flexível	Expatriação, flexibilização da jornada laboral, trabalho a distância, uso de softwares de gestão, hierarquia horizontal e cultura ágil.	McDougall et al. (1994), Knight e Cavusgil (2009) e Soares et al. (2011).	13, 14, 15, 16, 27
4) Experiência no comércio internacional	Histórico no comércio exterior consolidada.	Bell (1995), Cavusgil e Knight (2009), Johanson e Vahlne (1977) e Johanson e Vahlne (2009).	19, 20, 25, 26

5) Redes de contatos e distribuição	Participação em feiras, associações setoriais, redes de negócios e contatos pessoais.	Jones (1999), Cavusgil e Knight (2009), Young (1987), Freeman et al. (2006), Vahlne e Johanson (2013), Johanson e Mattsson (1988), Buckley e Ghauri (1988), Levy et al. (2010) e Dalmoro e Wittmann (2011).	28, 30, 31, 32, 34, 35
6) Nichos e soluções verticais	Produtos e soluções verticais e inovadoras. Uso de tecnologias embarcadas, softwares. Investimento em pesquisa e desenvolvimento.	Bell (1995), Knight e Cavusgil (1996), Cavusgil e Knight (2009) e MAIS et al. (2010)	4, 5, 6, 8, 10

Fonte: Adaptado pelo autor (2020).

3 O FENÔMENO *BORN GLOBAL* NO BRASIL

3.1 Perfis da internacionalização de empresas brasileiras

O perfil de internacionalização de empresas brasileiras pode ser explicado por variadas correntes teóricas. Desde o modelo de Uppsala proposto por Johanson e Vahlne (1977), *Networks* (FREEMAN, et al. 2006) e também pelo fenômeno *Born Global*, este explicado por Rennie (1993), Cavusgil e Knight (2009) e Rasmussen e Madsen (2002). A variedade de perfis se dá pelo tipo de empresa e também pela orientação internacional que a empresa tem (MADSEN; SERVAIS, 1997). Portanto, levando em consideração os exemplos citados no subcapítulo 3.3, empresas que focam primariamente no mercado doméstico tendem a adotar perfil de internacionalização mais lenta e gradual.

Revisando o modelo proposto pela escola de Uppsala, Hilal e Hemais (2003) advogam que a internacionalização gradual, ou por estágios, tem sido utilizada por empresas brasileiras, no objetivo de aumentarem seus investimentos externos à medida que aprendem sobre os mesmos. Hilal e Hemais (2003) acrescentam que o modelo de Uppsala proposto por Johanson e Vahlne (1977) ainda possui forte influência na internacionalização de empresas brasileiras.

As redes de relacionamento são redes de internacionalização em que empresas extraem vantagens de seus contatos para atuarem no exterior, McDougall et al. (1994) e Cavusgil e Knight (1996) contribuem para a discussão do assunto nesta monografia. Da perspectiva brasileira, as redes de relacionamento foram importantes para o desenvolvimento de mercado externo. Matta e Mello (2014) observam as redes de contato como ativos intangíveis importantes para a internacionalização de empresas brasileiras, em especial de tecnologia.

Porém, definir o perfil de internacionalização das empresas brasileiras através do fenômeno *Born Global* não é tarefa simples. O fenômeno *Born Global* no Brasil torna-se relevante ao analisar diversas variáveis, uma delas é o vasto mercado doméstico, frente aos pequenos mercados encontrados na literatura internacional, afinal as primeiras teorias de internacionalização, como a proposta por Johanson e Vahlne (1977), nasceram nos países nórdicos e se desenvolveram pela Europa, como afirmam Madsen e Servais (1997). É possível também encontrar na literatura diversas menções à inaplicabilidade deste fenômeno em países emergentes, assim como em países com grande mercado doméstico, como é o caso do Brasil. Contudo, a ascensão econômica dos países periféricos permitiu às empresas usufruírem da especialização, como mencionado mais adiante no subcapítulo 3.3.

3.2 Empresas *Born Globals* no Brasil: uma análise dos estudos empíricos

No cenário brasileiro, tem sido notado um baixo volume de pesquisas relacionadas ao fenômeno *Born Global*⁴. Contudo, é possível identificar os comportamentos trazidos da literatura internacional para analisar empresas nacionais. Além disso, o Brasil é tido como uma economia fechada, seja pelo volume de suas exportações, como pela abertura a investidores estrangeiros.

A título de exemplo, o Brasil não tem participação relevante no comércio internacional, ficando na 27ª posição no *ranking* dos países exportadores em 2019 (OMC, 2019). Além disso, o perfil exportador do país é pautado por *commodities* (MDIC, 2019), o que difere do perfil de internacionalização buscado nesta monografia.

Contudo, pode-se afirmar que o ambiente de negócios no Brasil tornou-se mais propício para a identificação de empresas com perfil *Born Global*. Neste sentido, os mecanismos de apoio a empreendimentos inovadores têm grande participação para a disseminação deste fenômeno, ainda pequeno no Brasil. De forma mais específica, os ecossistemas de inovação no país ajudaram na propagação deste perfil de empresa (ANPROTEC, 2019). As incubadoras e parques tecnológicos estão

⁴ Termos pesquisados no Google Acadêmico que demonstram o baixo volume de pesquisas relacionadas ao assunto: "A evolução do conceito *Born Global* no Brasil na última década" resultou em 8.000 resultados. Assim como "o fenômeno *Born Global* nas empresas brasileiras de tecnologia" resultou em 3.000 resultados. O termo "empresas *Born Global* brasileiras" retornou 6.700 resultados de pesquisa.

diretamente ligados à promoção do fenômeno *Born Global* no Brasil, especialmente no que tange a aproximação das práticas encontradas na literatura internacional.

As características do fenômeno *Born Global* no Brasil são tema de diversas discussões propostas por pesquisadores (DIB et al., 2010; RIALP et al., 2005). As análises passam por metodologias e estudo das práticas adotadas, com foco nos processos de internacionalização das empresas, bem como as adaptações ao ecossistema de países emergentes.

Em seu estudo, Dib et al. (2010) utilizam como parâmetro para o enquadramento de uma empresa como *Born Global* o período de 5 anos entre a fundação e a primeira atividade internacional. O estudo visou empresas brasileiras de *software*, nas quais os autores buscavam entender o comportamento destas empresas no processo de internacionalização. Dib et al. (2010) desenvolveram um questionário para identificar um desvio no comportamento no processo de internacionalização. Dos 79 respondentes, 35 empresas demonstravam um processo de internacionalização precoce, as 44 empresas restantes do questionário seguiam o modelo tradicional dos estágios proposto por Johanson e Valhne (1977).

Os autores brasileiros Zonta e Amal (2018), analisaram o impacto da rápida internacionalização de empresas de perfil *Born Global* em um mercado emergente, no caso o Brasil. O critério para classificar a empresa como *Born Global* foi o período de 5 anos para o início das atividades internacionais. A empresa analisada passou por uma incubação em um parque de tecnologia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). No questionário aplicado, observam-se traços de empreendedorismo na motivação para constituir a empresa, como já proposto por Madsen e Servais (1997) na literatura desta monografia. Em conjunto com a atitude empreendedora, o ambiente de inovação proposto pela universidade foi fundamental para o sucesso da empresa no mercado externo, devido às conexões geradas para os fundadores. Zonta e Amal (2018) observaram que os fundadores já possuíam uma orientação para o mercado global, comportamento este observado por Cavusgil e Knight (2009) como um fator determinante para o sucesso deste perfil e empresa.

Machado e Bischoff (2018) abordam o fenômeno *Born Global* no Brasil elencando os impulsos internos e externos às empresas deste perfil no ramo calçadista no Rio Grande do Sul. No artigo, os autores avaliam os impactos dos programas de promoção à exportação relacionando-os com a rápida internacionalização das empresas do ramo citado. Os critérios adotados pelos autores

para definir uma empresa como *Born Global* foram: (i) início das atividades a partir do ano 1990, (ii) porcentagem de receita oriunda do exterior superior a 25% da receita total da empresa, (iii) período de três anos entre a fundação e a primeira atividade internacional e (iv) dois ou mais mercados alcançados em um mesmo continente. As entrevistas provaram que as 4 empresas selecionadas são *Born Globals*, porém a efetividade dos programas de promoção a exportação só se dá na falta de orientação ao mercado global por parte dos fundadores, o que em suma é uma das características presentes nas empresas estudadas.

Araújo e Watanuki (2018) propõem um modelo de internacionalização ágil para pequenas e médias empresas exportadoras. Araújo e Watanuki (2018) concebem *Born Global* na literatura de Madsen e Rasmussen (2002). O método *lean* ou ágil de internacionalização proposto por Araújo e Watanuki (2018) se ancora no livro *A Startup Enxuta*, escrito por Ries (2012). A metodologia desenvolvida em 5 etapas propõe: (i) priorização do mercado-alvo, (ii) análise de competitividade internacional, (iii) definição de hipóteses e (iv) análise financeira e (v) interação com o mercado local. A etapa (iv) possui três sub-etapas as quais são (i) conceber, (ii) mobilizar e medir e (iii) aprender. As conclusões sugerem que a metodologia de internacionalização enxuta e ágil proposta “pode possibilitar uma internacionalização, via exportação, de maneira eficaz e sustentável em longo prazo” (ARAÚJO E WATANUKI, 2018, p. 85).

Por fim, a Ribeiro et al. (2012) analisou os fatores internos e externos relacionados à internacionalização de empresas de base tecnológica brasileiras. O artigo apresenta os resultados obtidos através de um questionário com 54 respostas válidas. O autor utilizou técnicas de regressão logística para entender a relação entre os fatores analisados. Como resultado, Ribeiro et al. (2012) conclui que os fatores externos impactam mais na internacionalização precoce das empresas *Born Global*.

De forma geral, os estudos propostos nesta monografia entoam uma percepção conectada à literatura especializada internacional, contudo limitam-se a analisar o fenômeno sob a ótica de um setor ou produto. Neste sentido cita-se estudos empíricos setoriais com abordagens mais específicas e setoriais. Contudo, não há amparo nestes estudos quanto ao perfil do fenômeno *Born Global* nas empresas no Rio Grande do Sul, assim como não é possível desenvolver um panorama quanto aos ecossistemas promotores deste perfil de empresa, como é o caso dos parques tecnológicos.

3.3 O ecossistema de inovação no Rio Grande do Sul

Ao abordar a perspectiva do fenômeno *Born Global* no estado no Rio Grande do Sul, é importante apresentar o panorama e a importância de ecossistema inovação a nível nacional quanto regional. Segundo a literatura, é possível contextualizar os ambientes de inovação no Brasil em dois tipos: (i) Áreas ou ecossistemas de inovação e (ii) Mecanismos de geração de empreendimentos inovadores (ANPROTEC, 2019). Segundo a *International Association of Science Parks and Areas of Innovation* (IASP), uma área de inovação seria um ambiente que une pessoas com habilidades empreendedoras, negócios e investimentos, desenvolvendo e combinando um conjunto de ativos de infraestrutura, institucionais, científicos, tecnológicos, educacionais e sociais, além de valor e serviços adicionais, melhorando assim o desenvolvimento econômico sustentável e a prosperidade da comunidade. Nesse sentido, estes ambientes assumem funções importantes no desenvolvimento científico e tecnológico no qual se encontram (ANPROTEC, 2019).

Segundo o Atlas Socioeconômico no Rio Grande do Sul, a relação entre “empresas, instituições de ensino e pesquisa e governo constitui atualmente um dos mais importantes instrumentos de desenvolvimento tecnológico e objetiva a viabilização de soluções inovadoras” (ATLAS SOCIOECONÔMICO NO RIO GRANDE DO SUL, 2019). Em números, os dados apresentados pela Secretária Estadual de Ciência, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico apontavam 27 Polos Tecnológicos, assim como 15 Parques Científicos e Tecnológicos em solo gaúcho (ATLAS SOCIOECONÔMICO RIO GRANDE DO SUL, 2019).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento metodológico desenvolvido neste capítulo será através de questionário aplicado junto às empresas pertencentes ao ecossistema de inovação no estado no Rio Grande do Sul. A mesma foi realizada entre os meses de setembro e outubro de 2020. Para tal, foi desenvolvido um questionário contendo 38 perguntas e enviado para e-mail de gestores e fundadores das empresas selecionadas.

4.1 Natureza da pesquisa

A pesquisa a ser desenvolvida será de cunho quantitativo. Segundo Lozada e Nunes (2018), a pesquisa quantitativa permite analisar os resultados obtidos através da estatística. Para o autor desta monografia, justifica-se este tipo de pesquisa:

[...] pois busca descrever significados diretamente a partir da análise de dados brutos e objetivos. Ela utiliza instrumentos de coleta de dados estruturados, como questionários, para fazer a captação de dados, que são generalizados de uma amostra para toda uma população estudada (LOZADA; NUNES, 2018, p. 133).

4.2 Tipos de pesquisa

A abordagem dos resultados obtidos com o questionário será diligenciada através de uma pesquisa quantitativa, pois segundo Lozada e Nunes (2018) possibilita ao pesquisador relacionar as diferentes variáveis levantadas no questionário, possibilitando relacioná-las como descrito por Lozada e Nunes (2018).

4.3 Procedimentos técnicos

A pesquisa apoiou-se em técnicas bibliográficas, estas, baseadas em artigos científicos, livros, periódicos e materiais especializados sobre o tema. Nesse sentido, “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2002, p. 44). Para completar, o levantamento de dados através de questionário ocorreu junto as empresas incubadas e residentes no ecossistema gaúcho de inovação no Rio Grande do Sul. Dentre as entidades listadas (SECRETARIA DE INOVAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 2020), Tecnovates, Tecnopuc, Feevale TechPark, Tecnosinos, Ventiur Aceleradora, Zenit, Santa Maria Tecnoparque, TecnoUcs e Assespro tiveram empresas respondentes, assim “a elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Naturalmente, não existem normas rígidas a respeito da elaboração do questionário.” (GIL, 2002, p. 116).

O questionário, disponível no Apêndice A desta monografia, tem como objetivo conhecer a empresa e seu segmento assim como seus fundadores, colaboradores, uso de tecnologia e práticas quanto à inserção internacional da empresa. Nele constam 38 perguntas que foram validadas previamente por professores e profissionais com ampla atuação na área acadêmica, gestão de inovação e negócios internacionais. Dentre as perguntas, 37 eram obrigatórias, sendo opcional a pergunta referente ao faturamento da empresa. O questionário elaborado contém perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha e foi enviado por e-mail para as empresas participantes, este continha uma breve apresentação da pesquisa e seus objetivos. O envio iniciou no dia 7 de setembro de 2020 e foi reenviado semanalmente mediante a cadência de novas respostas. Durante os 15 primeiros dias de coleta, o questionário foi enviado diretamente para e-mails institucionais, posterior a isso, iniciou-se o envio diretamente para os funcionários, seja colaborador ou fundador das empresas. O coleta de dados encerrou-se no dia 30 de outubro.

O autor criou uma base de dados segmentada por instituição, contendo 420 contatos de empresas, coletados via site de parques tecnológicos, site da Secretaria Estadual da Inovação e Tecnologia no Rio Grande do Sul e no site das próprias empresas. Os destinatários tinham prazo de 30 dias para responderem ao mesmo. Por escolha do autor, a ferramenta Google Forms foi eleita para hospedar o

questionário e armazenar as respostas. Não foram coletados nomes e nem cargos dos respondentes.

A amostragem não probabilística resultou na coleta de dados junto a 33 empresas com fundação no Rio Grande do Sul. No capítulo 5 serão detalhadas informações sobre a amostra, assim como suas respectivas características.

4.4 Plano de análise e tratamento de dados

Para manipulação dos dados, utilizou-se técnicas estatísticas, mais especificamente a análise multivariada de dados. Este método, segundo Hair et al. (2009), permite analisar múltiplos fatores ou variáveis através de agrupamentos. Dentre as técnicas de análise multivariada de dados, este trabalho se apoiou na análise de agrupamento, que pode ser definida como, “um grupo de técnicas multivariadas cuja finalidade principal é agregar objetos com base nas características que eles possuem” (HAIR et al. 2009, p. 425). Assim, este método de análise permite a identificação de padrões em determinado conjunto de dados.

Nesse sentido, o método de análise multivariada possibilita identificar similaridades entre determinados fatores e agrupá-los, (HAIR et al. 2009). Dentro deste escopo, os agrupamentos gerados apresentam sua devida proximidade com os elementos internos assim como a heterogeneidade com o restante dos agrupamentos.

Pode-se então definir que:

A análise de agrupamentos classifica objetos (p.ex., respondentes, produtos ou outras entidades) de modo que cada objeto é semelhante aos outros no agrupamento com base em um conjunto de características escolhidas. Os agrupamentos resultantes de objetos devem então exibir elevada homogeneidade interna, dentro dos agrupamentos e elevada heterogeneidade externa, entre agrupamentos (HAIR et al. 2009, p. 430).

O agrupamento dos sujeitos, ou seja, das empresas participantes da pesquisa, foi efetuado com uma análise de *clusters* hierárquica com o método da menor distância, usando a distância euclidiana quadrada proposta por Hair et al. (2009) como medida de dissimilaridade entre os sujeitos. Como critério de decisão do número de *clusters* a reter, usou-se o dendrograma (HAIR et al. 2009). A classificação de cada

empresa nos *clusters* retidos foi posteriormente refinada com o procedimento não-hierárquico k-médias.

Para identificar quais as variáveis com maior importância nos 5 *clusters* retidos, procedeu-se à análise da estatística *F* da ANOVA dos *clusters* como descrito em Maroco (2007) e Meyers, Gamst e Guarino (2013). Todas as análises foram efetuadas com o SPSS (v. 22) e as saídas obtidas apresentam-se a seguir.

Em ordem, o que foi realizado para analisar os dados a partir da aplicação do questionário; (i) atribuição de notas para questões, segundo intervalo de 0 a 1, sendo 1 a melhor nota, (ii) categorização das perguntas do questionário nos pilares de internacionalização definidos no subcapítulo 2.5, (iii) cálculo da média das notas de cada pilar, (iv) processos de análise de *cluster* no *software* SPSS, (v) definição da quantidade de *clusters* através do uso da análise de *cluster* hierárquica aplicada no SPSS, considerando como variáveis as notas médias dos pilares, (vi) definição da quantidade de *clusters* a partir de análise visual utilizando a representação dos *clusters* no dendrograma, (vii) a classificação das empresas nos *clusters* retidos foi posteriormente refinada com o procedimento não-hierárquico k-médias. O dendrograma (Anexo B) sugere a identificação de 5 *clusters* e a tabela ANOVA (Anexo C) identifica se as variáveis são estatisticamente significativas.

O método escolhido para análise dos *clusters* (HAIR et al. 2009) demonstrou a importância de cada um dos 6 pilares de internacionalização para os resultados finais. Logo, este método de análise possibilita junto aos dados coletados, identificar o perfil de internacionalização sob a ótica do fenômeno *Born Global*, em especial pois apresenta padrões de comportamento entre determinadas empresas, criando assim os já citados *clusters*. Porém os resultados não podem inferir um padrão para todas as empresas situadas no ecossistema de inovação do Rio Grande do Sul.

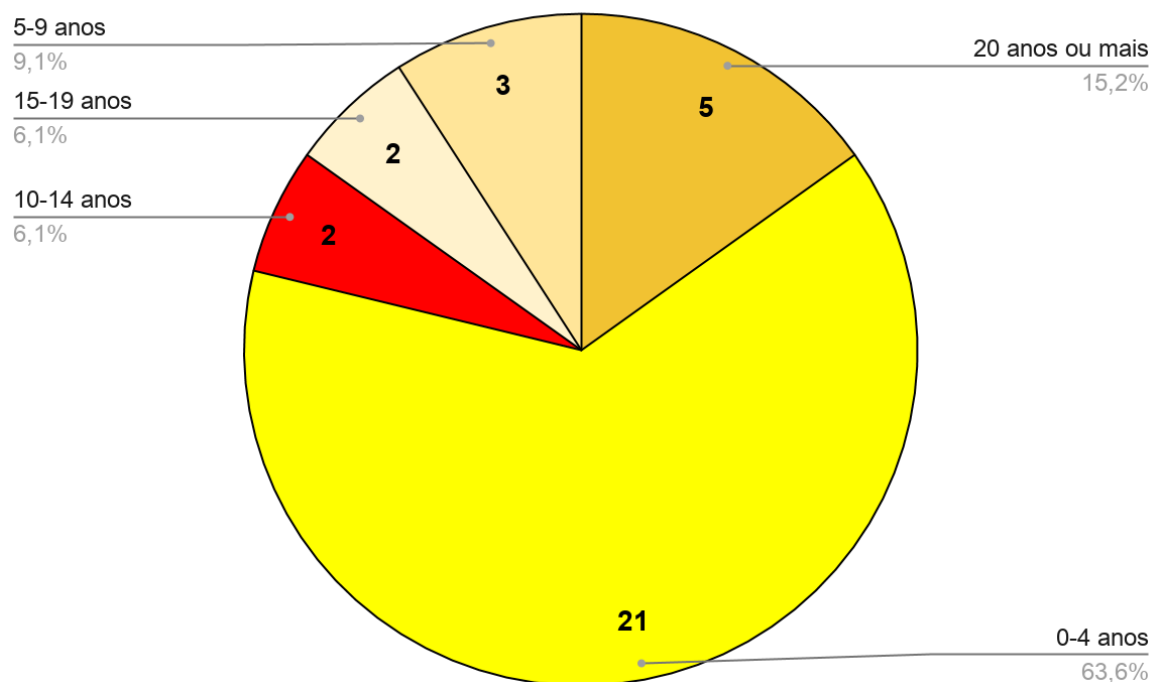
5 ANÁLISE DE RESULTADOS

De forma descritiva, este capítulo discute os resultados obtidos através da coleta de dados referente às 33 respostas válidas obtidas através do questionário.

5.1 Informações gerais da amostra

O Gráfico 2 apresenta de forma introdutória o tempo de mercado das empresas respondentes divididos por faixa etária. Percebeu-se que 63,6% possuem até 4 anos de fundação. Por outro lado, a segunda maior fatia representa empresas que foram fundadas há 20 anos ou mais. Pode-se atribuir que mesmo em ecossistemas de inovação, empresas com mais tempo de mercado também estão presentes, isso possibilita uma melhor análise em relação aos objetivos, em especial quanto a definição do perfil *Born Global* de internacionalização no Rio Grande do Sul.

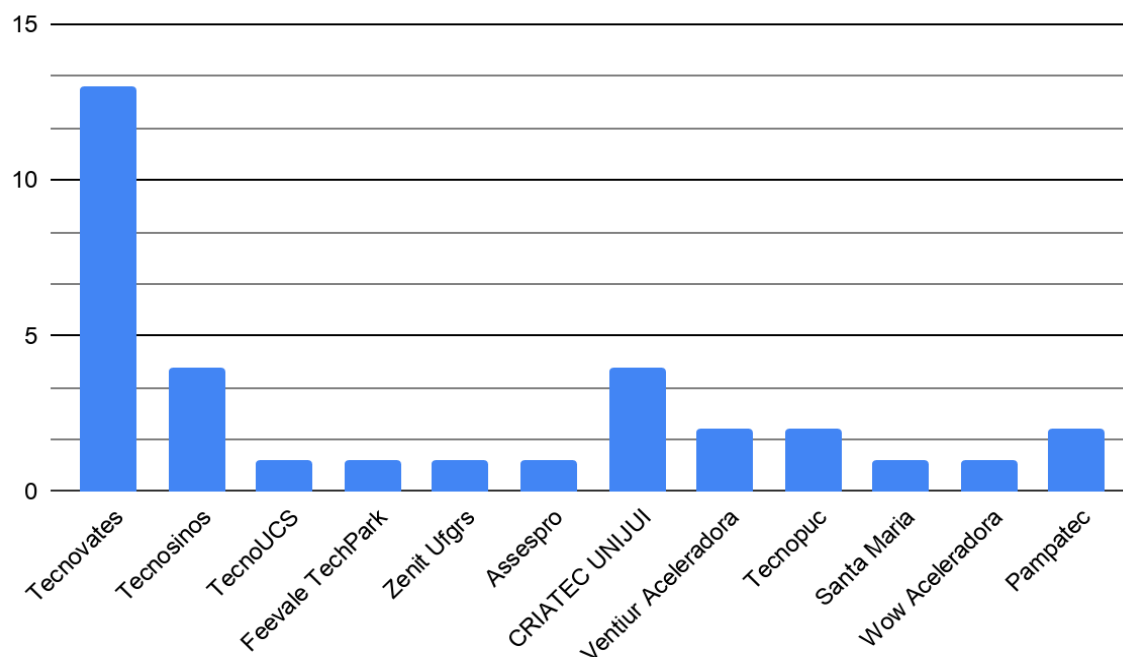
Gráfico 2 - Faixa de idade das empresas



Fonte: Adaptado pelo autor com base nas respostas do questionário (2020).

Em sequência, o Gráfico 3 apresenta o número respostas por instituição. Observou-se um maior número de respostas oriundas das empresas pertencentes ao Tecnovates, localizado na cidade de Lajeado. Tamanho diferença se dá pela proximidade do autor com as empresas, em especial pelo período em que o mesmo trabalhou no Tecnovates. Nesse sentido, houve uma maior adesão da pesquisa na referida instituição, em relação aos outros parques. Observou-se uma maior adesão dos parques tecnológicos e instituições localizadas na região metropolitana do estado.

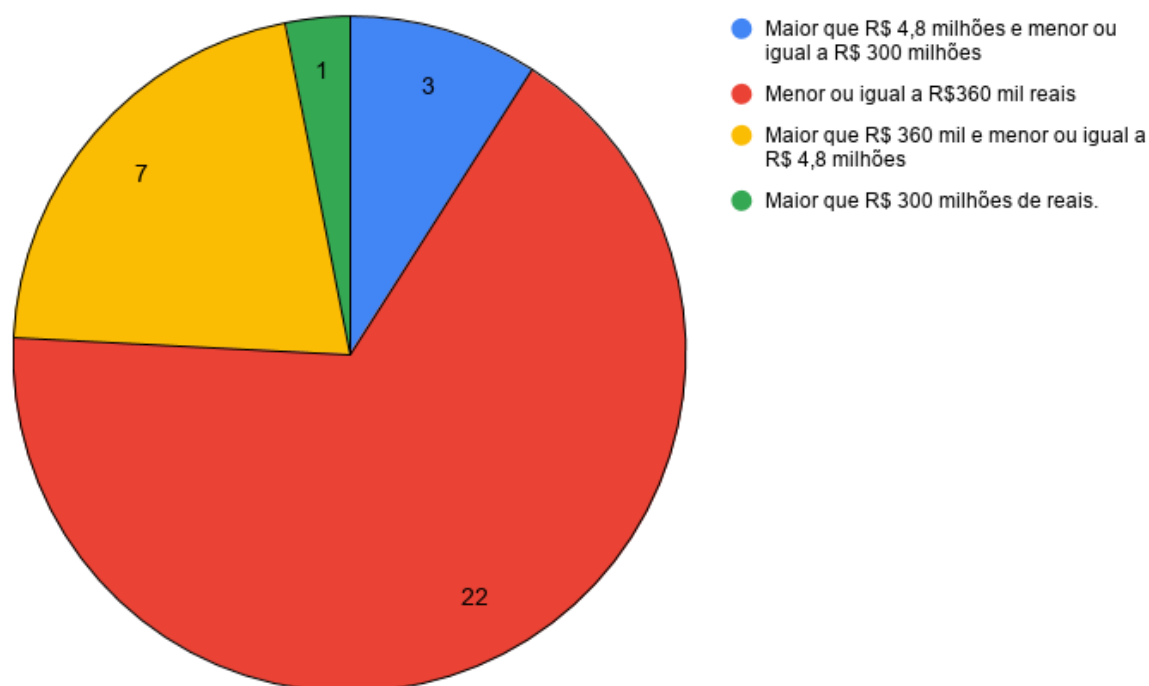
Gráfico 3 - Quantidade de empresas por ecossistema por instituição



Fonte: Adaptado pelo autor com base nas respostas do questionário (2020).

No Gráfico 4, pode-se notar que 67% das empresas obtiveram faturamento menor ou igual a R\$360.000,00 reais no ano de 2019. Percebe-se que algumas empresas foram fundadas em 2020, o que aumentou a proporção de empresas na faixa vermelha. Nesse sentido, outro fator que pode ser relacionado ao Gráfico 2 é referente ao tempo de fundação, que mostra a grande proporção de empresas respondentes com menos de 5 anos de atuação. Além disso, 21,2% das empresas faturaram entre R\$360.000,00 e R\$4.800.000,00 reais. As faixas adotadas pelo autor foram retiradas do portal do BNDES (2020).

Gráfico 4 - Faturamento das empresas por faixa

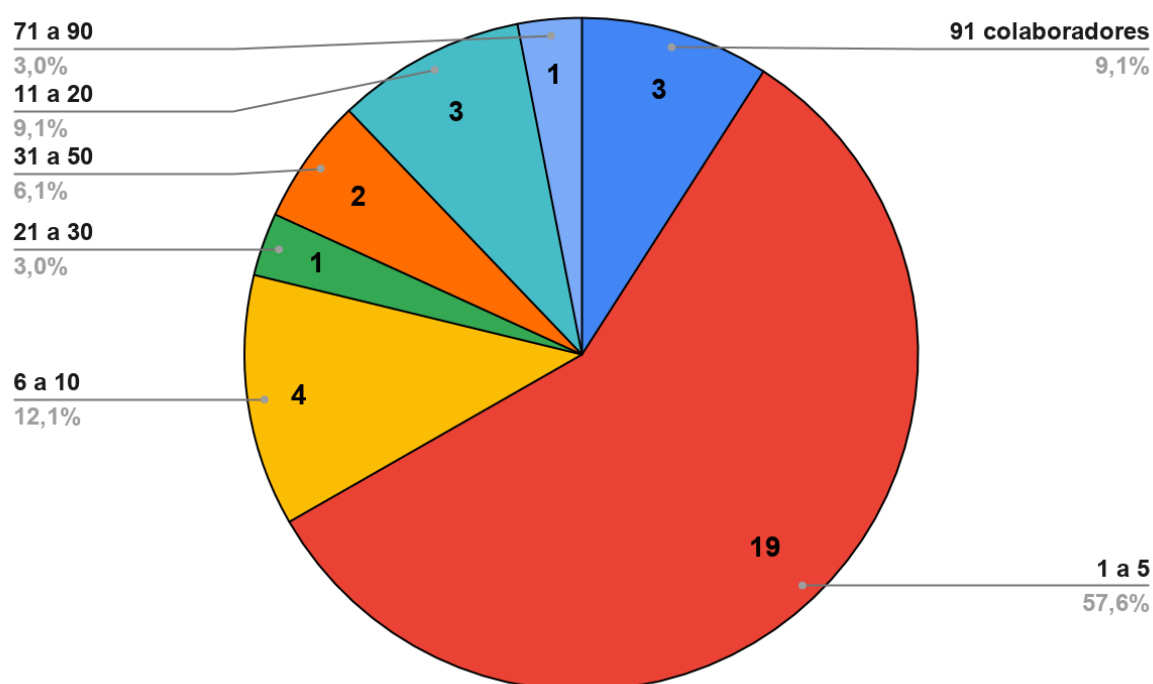


Fonte: Adaptado pelo autor com base nas respostas do questionário (2020).

Em linha com o que vem sendo abordado nos gráficos anteriores, o Gráfico 5 reporta que mais da metade das empresas participantes possuem até 5 colaboradores (57,6%), as demais faixas são menos expressivas, quais sejam as faixas de 6 a 10 colaboradores (12,1%) e 11 a 20 colaboradores (9,1%). Ocorre que empresas que possuem mais de 91 colaboradores (9,1%) possuem mais de uma unidade de negócios, como é o caso das empresas A2, A3 e A24.

Observa-se ainda que boa parte dos respondentes que optaram pela faixa de 1 a 5 colaboradores possuem na verdade 1 ou no máximo 2, de acordo com as respostas do questionário. Nota-se, portanto, que há uma grande diferença em relação aos respondentes da opção de 6 a 10 colaboradores.

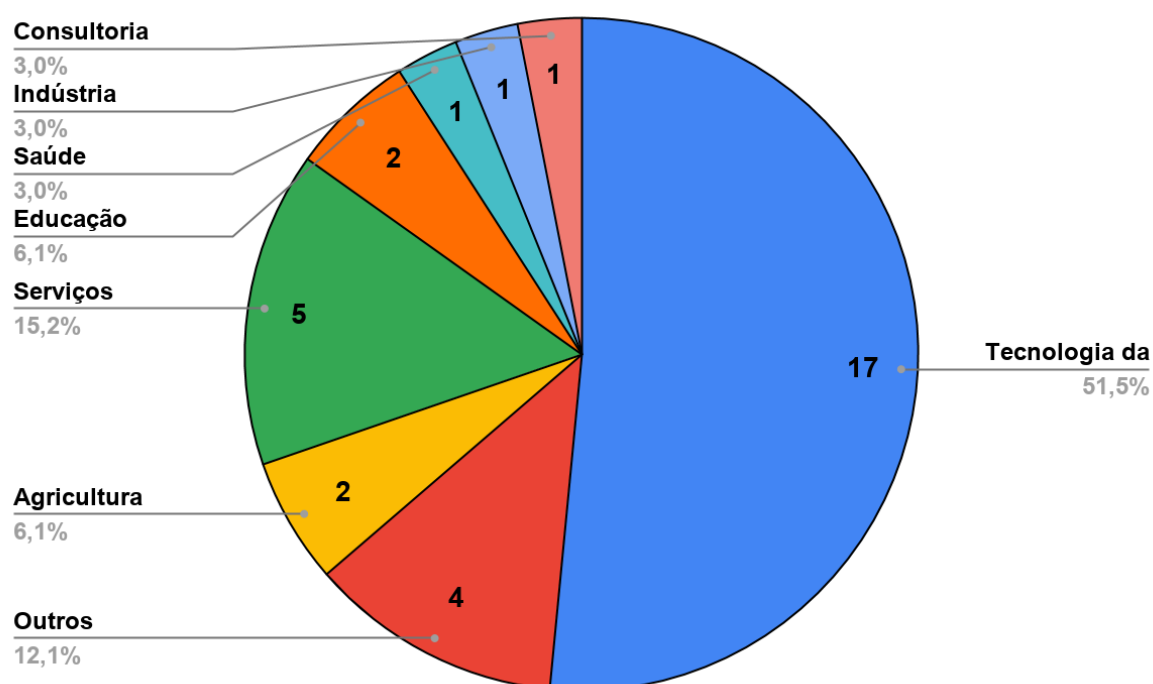
Gráfico 5 - Quantidade de empresas por faixa de colaboradores



Fonte: Adaptado pelo autor com base nas respostas do questionário (2020).

O Gráfico 6 apresenta a proporção de empresas por segmento de atuação. Verifica-se uma maior proporção de empresas de tecnologia da informação. Na revisão bibliográfica desta monografia se utilizou de diversos artigos que referenciam o perfil de internacionalização *Born Global* em empresas deste segmento. Inclusive, nos estudos empíricos brasileiros mencionados no subcapítulo 3.2, há exemplos de empresas de *software* caracterizadas como *Born Global*. No referencial teórico disponível na Capítulo 2, é possível observar esse comportamento em Dib et al. (2010), Jolly et al. (1992), Bell (1995), Madsen e Servais (1997) e Ribeiro et al. (2012), onde empresas de tecnologia possuem maior facilidade em ganhar mercado nos primeiros anos de fundação.

Gráfico 6 - Quantidade de empresas por segmento de atuação



Fonte: Adaptado pelo autor com base nas respostas do questionário (2020).

Para concluir, este subcapítulo apresentou as características das empresas participantes da pesquisa. Todas as análises dispostas não foram contabilizadas na pontuação do questionário assim como no processo de formação de *clusters*, porém possuem importância no processo de análise descritiva do trabalho. Pode-se então montar uma figura das empresas participantes do questionário de acordo com as informações analisadas. Assim, conclui-se de forma geral que as empresas participantes possuem base tecnológica, tendo em média 5 anos de fundação, menos de 5 colaboradores e faturamento anual menor que R\$ 360.000,00 reais.

5.2 Categorização das empresas em *clusters* e discussão

Primeiramente, o agrupamento das empresas foi feito com uma análise de *clusters* hierárquica com o método da menor distância, usando a distância euclidiana quadrada proposta por Hair et al. (2009) como medida de dissimilaridade entre os sujeitos. Como critério de decisão do número de *clusters* a reter, usou-se o dendrograma, disposto no Anexo B (HAIR et al, 2009). A classificação de cada empresa nos *clusters* retidos foi posteriormente refinada com o procedimento não-

hierárquico k-médias. Segundamente, definiu-se em 5 níveis de acordo com a nota final dos pilares de internacionalização, como visto na Tabela 3.

Os níveis definidos de 1 até 5 apontam em escala decrescente para o perfil *Born Global* buscado nesta monografia. Assim, de forma geral as empresas de Nível 1 estão mais alinhadas ao perfil de internacionalização *Born Global* estabelecido através dos pilares de internacionalização do subcapítulo 2.5. Diferente do que se observa nas empresas do Nível 5, que possuem menor alinhamento frente aos pilares estabelecidos. A análise da Tabela 3 pode afirmar que as empresas A2 e A20, ambas pertencentes ao Nível 1, tiveram melhor pontuação média pilares, seguido pelas empresas do Nível 2 e 3, respectivamente. Logo, postula-se de forma mais assertiva o perfil *Born Global* definido a partir da pesquisa bibliográfica frente a amostra das empresas pesquisadas.

Tabela 3 - Classificação das empresas em níveis de acordo com os pilares de internacionalização

Código	Nível
A1	Nível 2
A2	Nível 1
A3	Nível 2
A4	Nível 4
A5	Nível 4
A6	Nível 3
A7	Nível 2
A8	Nível 3
A9	Nível 4
A10	Nível 3
A11	Nível 5
A12	Nível 3
A13	Nível 5
A14	Nível 3
A15	Nível 4
A16	Nível 2
A17	Nível 4
A18	Nível 4
A19	Nível 4
A20	Nível 1
A21	Nível 4
A22	Nível 4
A23	Nível 4
A24	Nível 3
A25	Nível 2
A26	Nível 3

A27	Nível 4
A28	Nível 2
A29	Nível 4
A30	Nível 2
A31	Nível 3
A32	Nível 3
A33	Nível 4

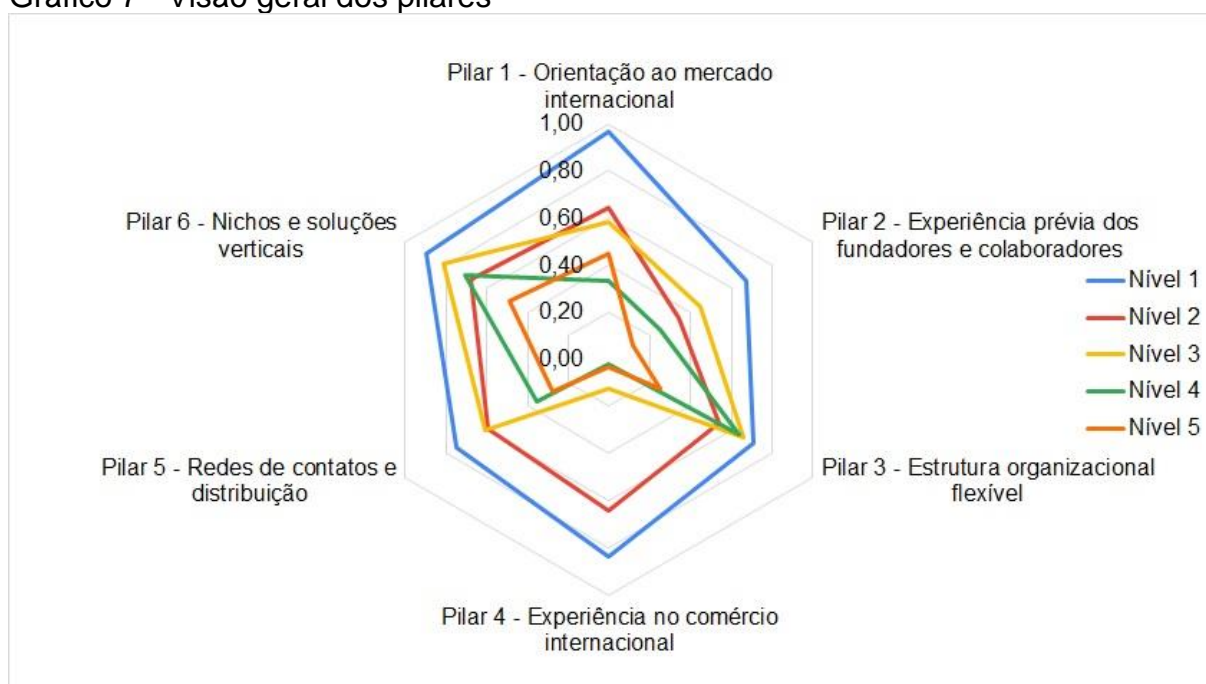
Fonte: Adaptado pelo autor com base nas respostas do questionário (2020).

Para chegar na definição dos *clusters*, dividiu-se as perguntas do questionário em 6 pilares, estes, elaborados a partir da pesquisa bibliográfica e que contemplam características importantes do perfil de internacionalização de empresas *Born Global*.

A separação das perguntas em cada pilar obedece a critérios revisados na bibliografia internacional, onde identificou-se características distintas, mas que diferenciam as empresas, por mais que pertençam ao mesmo setor ou instituição tecnológica. As perguntas definidas para o cálculo de cada pilar na pontuação média foram as seguintes: Pilar 1 (21, 22, 23, 24, 33, 37), Pilar 2 (11, 12, 17, 18, 29), Pilar 3 (13, 14, 15, 16, 27) Pilar 4 (19, 20, 25, 26), Pilar 5 (28, 30, 31, 32, 34, 35) e Pilar 6 (4, 5, 6, 8, 10).

O questionário aplicado pode ser consultado no Anexo A. A nota de cada pilar corresponde à média das notas das perguntas que o compõem. Com isso definiu-se os níveis dispostos no Gráfico 7. Estes níveis permitem, além de quantificar, determinar os pilares que mais impactam para o perfil *Born Global* de internacionalização das empresas participantes.

Gráfico 7 - Visão geral dos pilares



Fonte: Adaptado pelo autor com base nas respostas do questionário (2020).

Para melhor compreensão do leitor, para analisar o Gráfico 7 é preciso acrescentar ainda a diferenciação entre as perguntas do questionário. Através do Escore Z, identificou-se quais perguntas possuem maior potencial de diferenciação. Para tal, classificou-se em “muito baixa”, “baixa”, “alta” e “muito alta”. Para chegar ao resultado, subtraiu-se a pontuação de cada pergunta pela pontuação média de todas empresas, dividindo o resultado pelo desvio padrão. Assim, como disposto na Tabela 4, quanto menor o resultado, mais distante da média a pergunta se encontra, resultando num grau mais elevado de diferenciação.

Tabela 4 - Lista de perguntas por grau de diferenciação

PERGUNTAS	MÉDIA	Capacidade de diferenciação
13. Sobre trabalho à distância: a empresa permite tal modalidade no país sede ou exterior?	0,87	Muito Baixa
10. Classifique quanto ao grau de especialização (formação, conhecimento técnico ou dos processos da empresa) dos colaboradores da empresa?	0,86	Muito Baixa
6. Sobre os produtos e serviços que a empresa comercializa, classifique quanto ao grau de tecnologia embarcada: Ex: Software, hardware, dispositivo eletrônico, equipamento de trabalho, etc).	0,83	Muito Baixa
5. A empresa investe em P & D (Pesquisa e Desenvolvimento) para novos produtos, serviços, processos ou tecnologias?	0,81	Muito Baixa

16. Sobre a hierarquia da empresa, classifique de acordo com o perfil organizacional da mesma. Entende-se que um perfil colaborativo está ligado a uma hierarquia horizontal. O perfil vertical diz respeito a uma hierarquia tradicional.	0,78	Muito Baixa
8. A empresa desenvolve produtos e serviços para nichos de mercado dentro de seu segmento de atuação? Ex: Empresa de software que desenvolve um sistema para atender uma lei ou normativa.	0,75	Muito Baixa
30. Classifique quanto a possibilidade de utilizar serviços de consultoria para auxiliar na internacionalização:	0,68	Baixa
14. Sobre a quantidade de colaboradores que trabalha à distância, assinale apenas uma alternativa.	0,68	Baixa
32. A empresa tem ou pretende desenvolver uma estratégia de posicionamento de produto e serviço no mercado externo?	0,67	Baixa
22. Classifique quanto à importância do comércio internacional para a empresa.	0,64	Baixa
21. Qual o nível de orientação da empresa para o comércio internacional? Classifique quanto à orientação da empresa/oportunidades no exterior:	0,63	Baixa
31. A empresa possui ou planeja ter equipe dedicada exclusivamente a vendas, atendimento, e suporte ao mercado externo?	0,61	Baixa
15. Qual(is) ferramenta(s) que a empresa utiliza para comunicação com colaboradores? Assinale todas as alternativas pertinentes.	0,61	Baixa
37. Se você assinalou "Sim" na pergunta anterior, qual impacto do ecossistema de inovação para a internacionalização da empresa?	0,60	Baixa
17. De forma geral, os fundadores da empresa possuem experiências profissionais e/ou acadêmicas no exterior?	0,59	Baixa
23. Classifique quanto a definição de mercado-alvo no exterior:	0,56	Baixa
35. Como a empresa faz contatos internacionais (networking)? Assinale todas as alternativas aplicáveis:	0,53	Baixa
29. De modo geral, em qual(is) idioma(s) os funcionários da empresa têm conhecimento? Assinale todas alternativas aplicáveis. *Considerando português como língua nativa.	0,49	Alta
18. De forma geral, os demais colaboradores possuem experiências profissionais e/ou acadêmicas no exterior?	0,49	Alta
33. Sua empresa possui website e/ou mídias sociais em outros idiomas?	0,40	Alta
4. Qual a faixa de faturamento bruto da empresa no ano de 2019? (não obrigatório)	0,37	Alta
19. Quanto às experiências da empresa no exterior, assinale todas alternativas pertinentes:	0,32	Alta
25. Para qual continente ocorreu a primeira exportação da empresa?	0,27	Alta
34. Quanto à rede de negócios internacionais no âmbito da empresa, assinale todas as alternativas aplicáveis:	0,25	Alta
20. Assinale o ano em que ocorreu primeira exportação da empresa;	0,23	Muito Alta
24. Entre 2015 e 2019, qual foi a proporção das vendas internacionais em relação às vendas nacionais?	0,2	Muito Alta

28. Sua empresa possui canais de distribuição no exterior? Assinale todas as alternativas aplicáveis.	0,18	Muito Alta
26. Para quantos países a empresa exportou em 2019?	0,18	Muito Alta
11. Quanto à nacionalidade dos funcionários, assinale apenas uma alternativa:	0,10	Muito Alta
27. A empresa possui instalações físicas próprias ou alugadas no exterior?	0,06	Muito Alta
12. Quanto aos funcionários expatriados pela empresa no exterior, assinale apenas uma alternativa:	0,03	Muito Alta

Fonte: Adaptado pelo autor com base nas respostas do questionário (2020).

Assim, a primeira análise que pode ser feita a partir do Gráfico 7 é relacionar o Pilar 1 a uma elevada pontuação média nas questões relacionadas a este, ou seja, há pouca diferenciação entre as empresas no quesito orientação para atuação em mercados externos, logo, esse fator não diferencia as empresas. É possível observar o Pilar 3 e Pilar 6 com a mesma tendência de baixa diferenciação. O Pilar 5 possui um grau maior de diferenciação devido a duas questões de “alta” e “muito alta” diferenciação relacionadas.

Verifica-se dois pilares que possuem maior capacidade de diferenciação em virtude das perguntas relacionadas a estes. O Pilar 2, por exemplo, possui apenas 1 pergunta de “baixa” diferenciação, o restante, composto pelas perguntas 11, 12, 18 e 29 estão classificadas como “alta” e “muito alta”. Já no Pilar 4, as quatro perguntas deste pilar possuem alta e muito alta capacidade de diferenciação, ou seja, poucas empresas possuem tais características.

Relacionado com os níveis dispostos no Gráfico 7, observa-se que as empresas do Nível 1, em média, possuem notas mais elevadas em todos os pilares da análise. Nessa linha, constata-se de forma geral que os pilares que mais diferenciam as empresas neste nível são os pilares 2 e 4, com predominância deste último. Nível 2 e Nível 3 possuem médias próximas, contudo a maior diferença reside sobretudo no Pilar 4, onde a média do Nível 2 é 0,64, comparada a 0,13 do Nível 3. A diferença de 0,49 dá ênfase para as empresas no Nível 2, apesar dos *clusters* serem muito semelhantes, como visto no Anexo B.

Portanto, pode-se afirmar que o Pilar 4 diferencia as empresas do Nível 1 das empresas dos níveis 2 e 3, apesar da pequena diferença entre estes dois últimos, como visto na Tabela 5, a experiência no comércio internacional, do Pilar 4, é mais presente nas empresas do Nível 1 e do Nível 2.

Novamente, no Pilar 2, as empresas de Nível 1 apresentam maior desempenho, porém nesse caso o Nível 3 supera o Nível 2, apesar da pouca diferença entre a média destas. Logo, entende-se que experiências internacionais dos fundadores e colaboradores, do Pilar 2, é um fator menos comum nos demais níveis. Diferente do que foi visto no Pilar 6, que mostra que atuar em nichos e soluções verticais é comum à maioria das empresas da amostra.

Tabela 5 - Média geral dos pilares de acordo com os níveis

	Pilar 1 - Orientação ao mercado internacional	Pilar 2 - Experiência prévia dos fundadores e colaboradores	Pilar 3 - Estrutura organizacional flexível	Pilar 4 - Experiência no comércio internacional	Pilar 5 - Redes de contatos e distribuição	Pilar 6 - Nichos e soluções verticais
Nível 1	0.97	0.67	0.71	0.84	0.75	0.90
Nível 2	0.64	0.34	0.54	0.64	0.59	0.68
Nível 3	0.58	0.45	0.66	0.13	0.61	0.81
Nível 4	0.33	0.25	0.64	0.02	0.36	0.71
Nível 5	0.45	0.12	0.25	0.03	0.28	0.49

Fonte: Adaptado pelo autor com base nas respostas do questionário (2020).

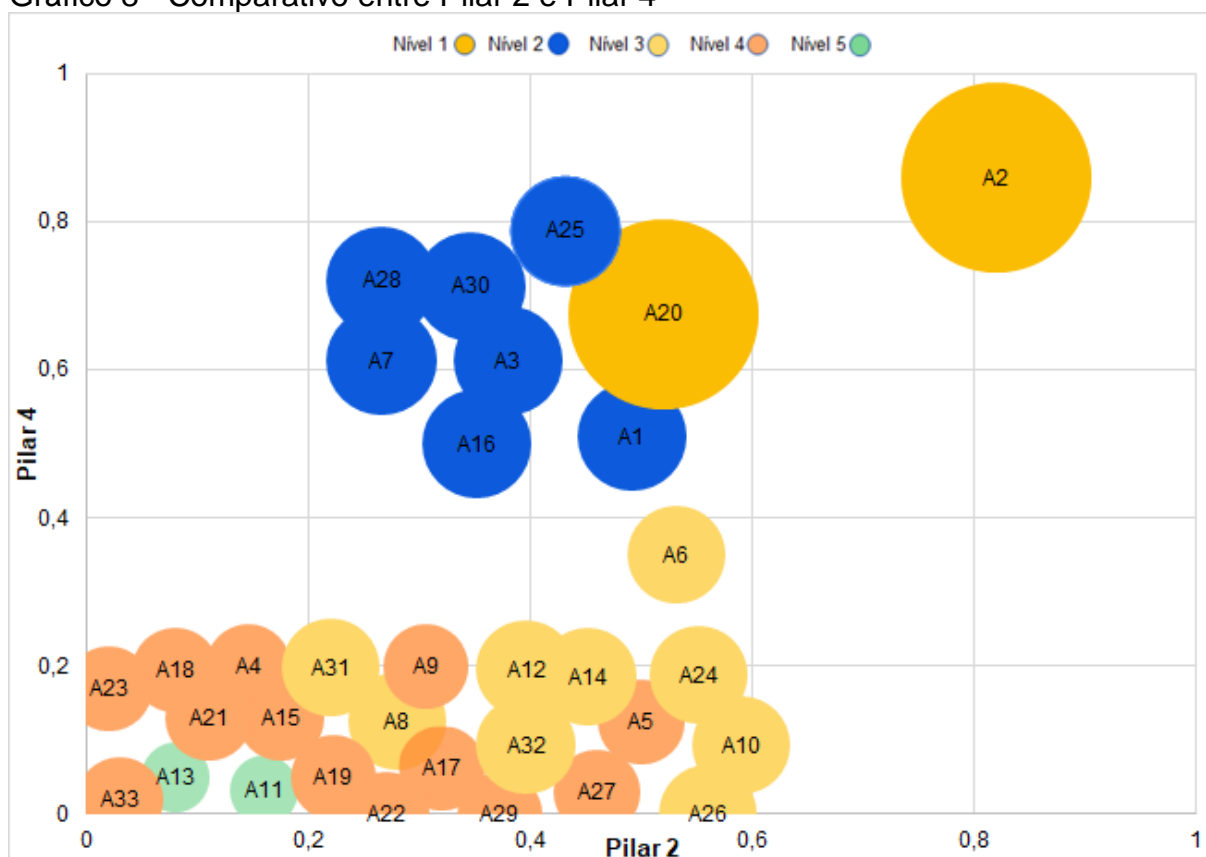
Assim, há um total de 18 empresas presentes nos 3 primeiros níveis desta análise. Duas empresas no Nível 1, 7 empresas no Nível 2 e 9 empresas no Nível 3. Ou seja, 54,5% das empresas dos 3 primeiros níveis apresentam algum grau de internacionalização que pode ser conectado ao perfil *Born Global*. Em sequência, as empresas do Nível 4, apresentam melhor desempenho nos Pilares 3 e 6, indicando que também possuem determinadas características do perfil *Born Global*. O Nível 5, através das respostas, apresenta uma fase incipiente de desenvolvimento *Born Global*, se comparadas às demais de análise, apesar de superar o Nível 4 nos pilares 2 e 4.

5.3 Análise dos gráficos de bolha

Para maior detalhamento desta análise, criou-se gráficos de bolha para indicar as diferenças entre as empresas, pilares e níveis. O gráfico de bolha permite de forma visual analisar a situação de cada empresa segundo o que foi detalhado no Capítulo 4 desta monografia.

Em sequência ao que foi abordado sobre os pilares de internacionalização, o Gráfico 8 apresenta um comparativo entre dois pilares de grande diferenciação segundo o Gráfico 7. Percebe-se que entre os dois pilares o que melhor apresenta consolidação é o Pilar 4, em especial pelas empresas de Nível 1 e 2. Como já dito, a experiência no comércio internacional, do Pilar 4, é relevante apenas para o Nível 1 e Nível 2. No Nível 3, tem-se um maior alinhamento às experiências prévias dos fundadores e colaboradores, do Pilar 2.

Gráfico 8 - Comparativo entre Pilar 2 e Pilar 4

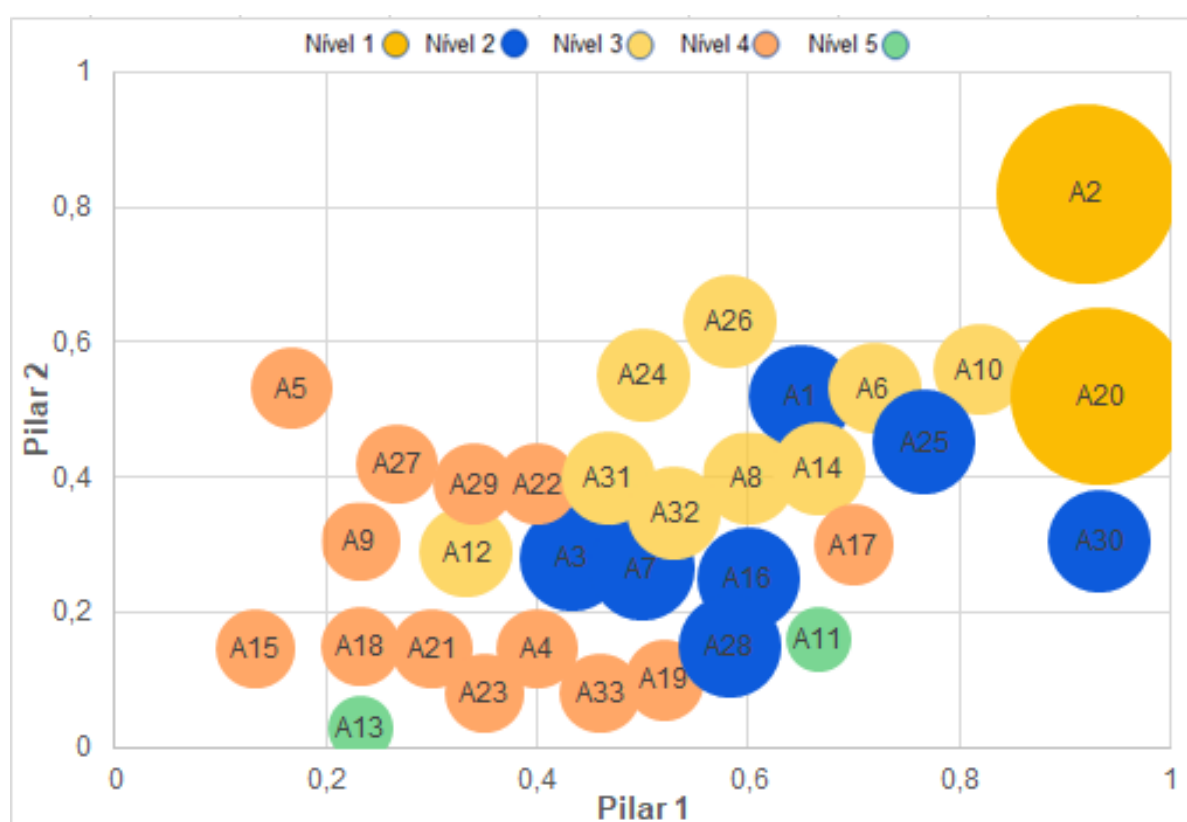


Fonte: Adaptado pelo autor com base no questionário (2020).

No Gráfico 9 apresenta-se o Pilar 2 comparado com Pilar 1. O Pilar 1 como mencionado acima possui menor diferenciação frente às empresas respondentes. Novamente é possível observar que as empresas do Nível 1 se destacam no Gráfico 9. As questões relativas ao Pilar 2 quantificam o quão experiente é a equipe integrante. Este pilar aborda questões relacionadas às experiências dos fundadores e colaboradores e também seu domínio em outros idiomas, fatores estes considerados importantes para o sucesso de um processo de internacionalização precoce, como

visto em Knight e Cavusgil (2009), Jolly et al. (1992), Bloodoog et al. (1996) e Madsen e Servais (1997). A abordagem decorrente das questões do Pilar 1 é voltada para a orientação da empresa ao comércio internacional, abordando questões de baixa e alta diferenciação, em especial relacionadas ao faturamento oriundo do exterior nos últimos 5 anos. De fato, nota-se então um padrão dentre os respondentes quanto a um perfil mais orientado ao comércio internacional, como mostra o Pilar 1 no Gráfico 9.

Gráfico 9 - Comparativo entre Pilar 1 e Pilar 2

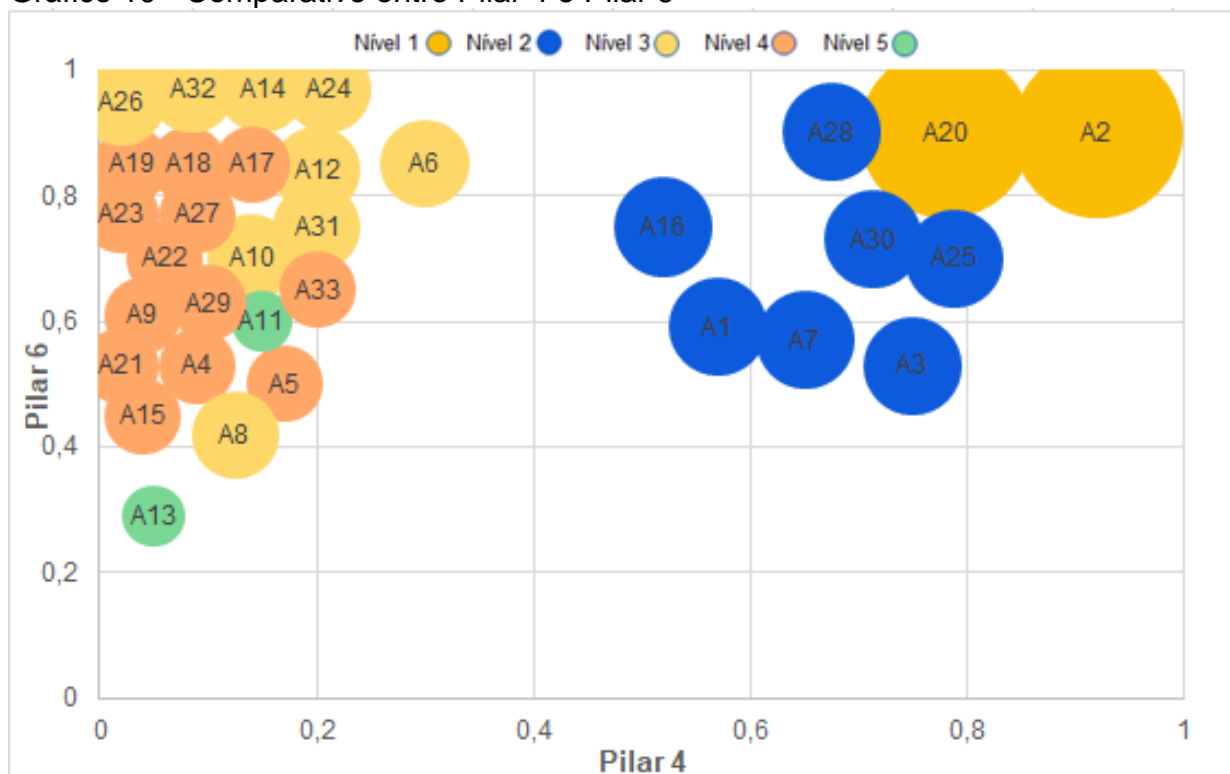


Fonte: Adaptado pelo autor com base no questionário (2020).

Na comparação entre o Pilar 4 e Pilar 6 no Gráfico 10 revela alguns pontos importantes sobre o perfil das empresas *Born Global* no Rio Grande do Sul. O Pilar 4 possui média mais baixa devido as empresas da amostra não apresentarem boa desenvoltura nas perguntas do mesmo, diferente do Pilar 6, este aborda as perspectivas das soluções desenvolvidas pelas empresas assim como a tecnologia e a especialização da equipe envolvida. Cavusgil e Knight (2009) abordam na literatura internacional a relação próxima entre estes dois pilares no subitem 2.5. Nos estudos empíricos desenvolvidos no item 3.2, Machado e Bischoff (2018) abordam uma

relação semelhante aos pilares analisados neste parágrafo. Contudo, ao contrário do que é dito pelos autores, o Gráfico 10 não permite observar o mesmo. Há uma distância considerável entre as bolhas relacionadas ao pilar 4. Vale atentar-se também aos níveis propostos pela média das notas.

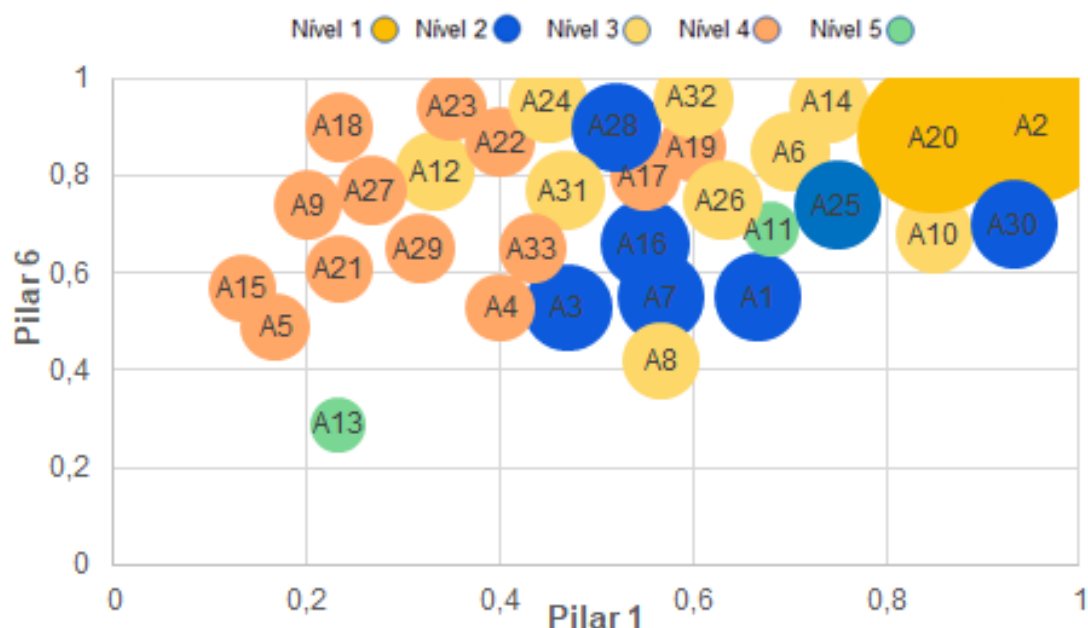
Gráfico 10 - Comparativo entre Pilar 4 e Pilar 6



Fonte: Adaptado pelo autor com base nas respostas do questionário (2020).

Em sequência à análise anterior, no Gráfico 11 percebe-se uma maior proximidade entre o Pilar 6, referente aos nichos e soluções verticais quando comparado a orientação ao comércio internacional, do Pilar 1. Por se tratar de dois pilares de baixa diferenciação, nota-se maior concentração de empresas nos quadrantes com notas médias mais elevadas, indicando que as empresas possuem as competências medidas pelos pilares. Também se postula uma característica das empresas respondentes em relação ao observado na literatura internacional. No Gráfico 11, observa-se o que foi dito por Rennie (1993) e também Cavusgil e Knight (2009) no item 2.5 desta monografia, onde demonstra-se a importância desta característica para as *Born Global* a Nível internacional.

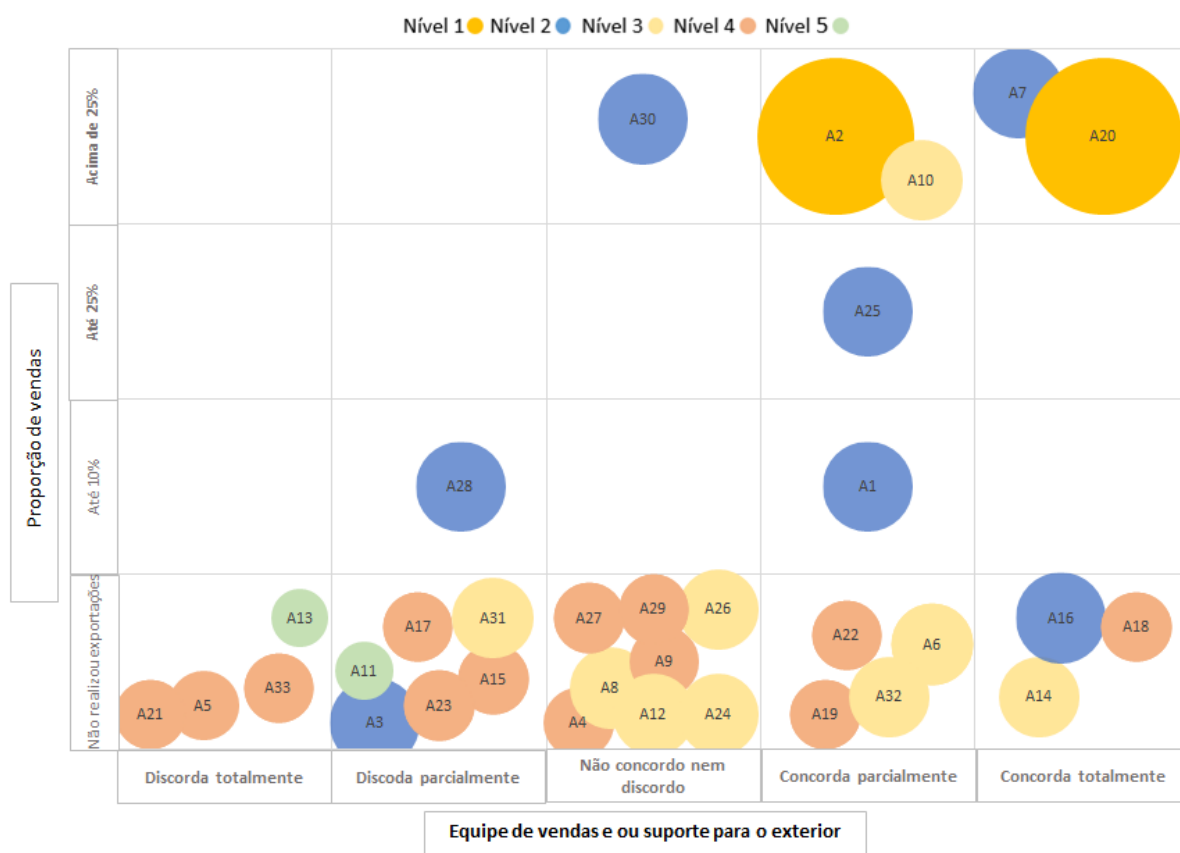
Gráfico 11 - Comparativo entre Pilar 1 e Pilar 6



Fonte: Adaptado pelo autor com base nas respostas do questionário (2020).

Indo além nas análises dos pilares, pode-se atribuir comparações a determinadas perguntas nesta monografia. A questão 31 pertencente ao Pilar 5 remete ao planejamento da empresa para criar uma equipe dedicada para atender o mercado externo, seja vendas ou suporte ao cliente. Em contrapartida, a pergunta 24, classificada como muito alta diferenciação e relacionada ao Pilar 1 aborda a proporção de vendas internacionais frente às nacionais nos últimos 5 anos. Logo, muitas empresas planejam ter um setor de apoio ou vendas, porém o que de fato faz a diferença no posicionamento segundo o Gráfico 12 é o faturamento das mesmas. Verifica-se esse comportamento onde Oviatt e McDougall (1994) acrescentam que empresas *Born Global* possuem recursos escassos para investimentos, mas afirma ser comum a obtenção de receitas oriundas de diversos países. Neste gráfico é possível observar que 5 empresas assinalaram faturamento exterior a partir de 25% das receitas domésticas. Esta análise pode ser complementada com o Gráfico 14, que dispõe das empresas que começam a exportar até o quinto ano de fundação.

Gráfico 12 - Comparativo entre Pergunta 31 e Pergunta 24



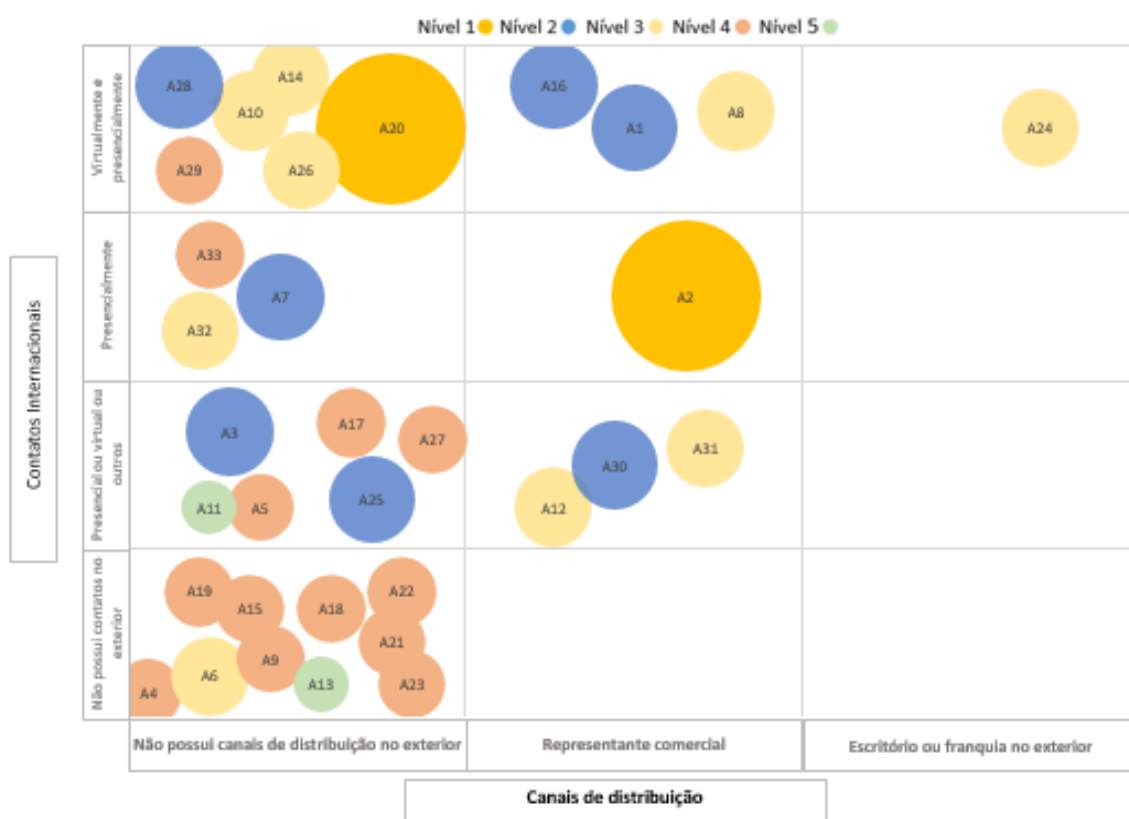
Fonte: Adaptado pelo autor com base nas respostas do questionário (2020).

Outra análise pertinente faz referência a comparação entre canais de distribuição e a forma como as empresas fazem contatos internacionais. As questões 28 e 35 abordam aspectos importantes para o perfil das empresas estudadas. Entre os aspectos que estão por detrás desta análise, pode-se referenciar o empreendedorismo, *network* ou redes de contato como mencionado por McDougall et al. (1994) e Cavusgil e Knight (1996), experiências passadas dos fundadores, questão 17, idiomas que os colaboradores dominam, questão 29 e orientação da empresa para o comércio internacional, todos referente ao Pilar 1, assim, elementos do questionário e dos pilares refletem no comparativo entre as duas questões. Também é possível diagnosticar uma característica incomum, tanto de casos brasileiros como internacionais; as instalações físicas no exterior.

De acordo com o Gráfico 13, apenas uma empresa, do Nível 3, assinalou possuir escritório no exterior, o que de fato contraria a lógica dos níveis analisados, especialmente se considerado que as empresas do Nível 1 e Nível 2 não o possuem, apesar da presença física destas em feiras e visitas técnicas. Além disso, a maioria

das empresas não possui canais de distribuição no exterior. Contudo, muitas delas possuem contatos internacionais, seja através de relações estabelecidas presencialmente ou virtualmente, algumas inclusive, pelas duas formas.

Gráfico 13 - Comparativo entre Pergunta 28 e Pergunta 35



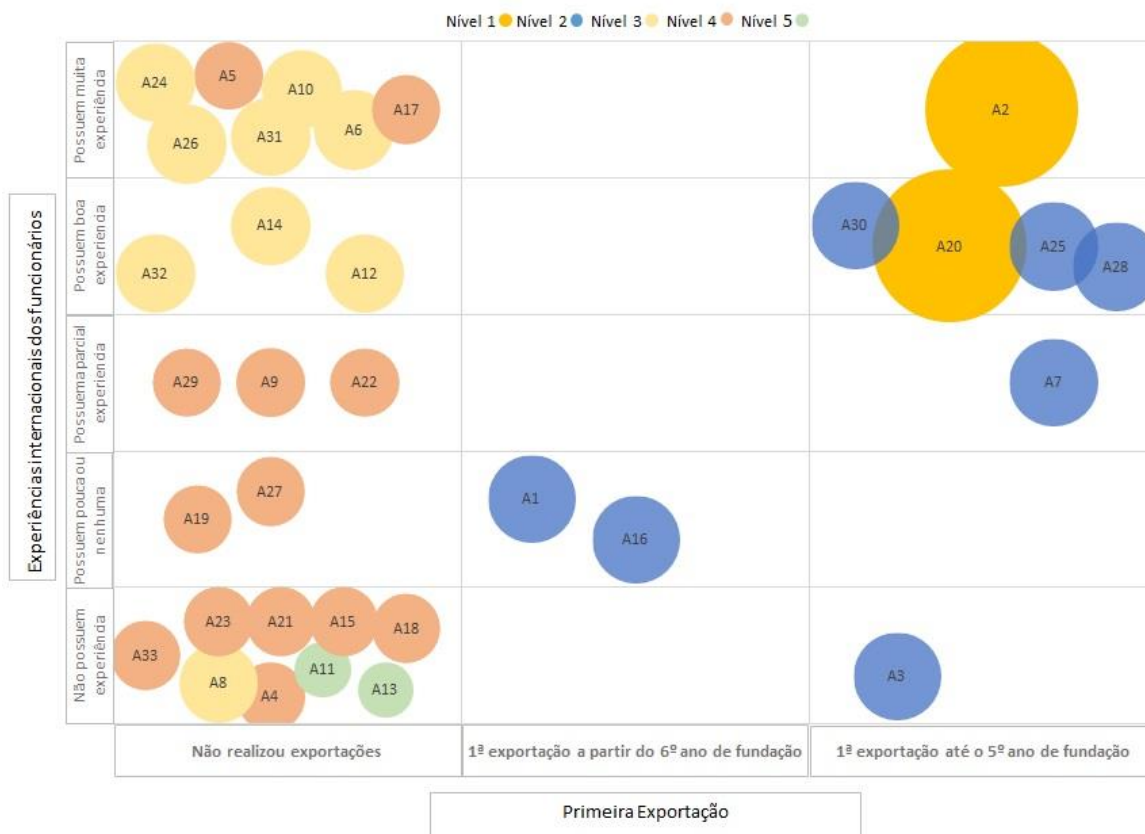
Fonte: Adaptado pelo autor com base nas respostas do questionário (2020).

Com um gancho na análise do Gráfico 13, colocou-se em comparação as perguntas 17 e 20, seguindo a linha analisada anteriormente, porém sob a perspectiva do ano que aconteceu a primeira exportação da empresa desde sua fundação. As bolhas laranjas representando as empresas de Nível 1 e as bolhas azuis representando o Nível 2, figuram no Gráfico 14 onde suas exportações começaram até o quinto ano de fundação da empresa, com exceção das empresas A1 e A16.

Contudo não é possível observar o mesmo para empresas dos níveis 3, 4 e 5, apesar das experiências internacionais dos colaboradores. Observa-se um perfil distante composto pelas empresas posicionadas na coluna direita do Gráfico 14. Autores nacionais como Zonta e Amal (2018) e Dib et al. (2010) caracterizam como *Born Global* empresas de tecnologia que começam suas atividades internacionais até

o quinto ano de fundação, caso das empresas A2, A20, A3, A7, A30, A25 e A28. Bloodoog et al. (1996), utiliza o mesmo período para estabelecer o conceito de *high potential exporters* na Tabela 1.

Gráfico 14 - Comparativo entre Pergunta 17 e Pergunta 20



Fonte: Adaptado pelo autor com base nas respostas do questionário (2020).

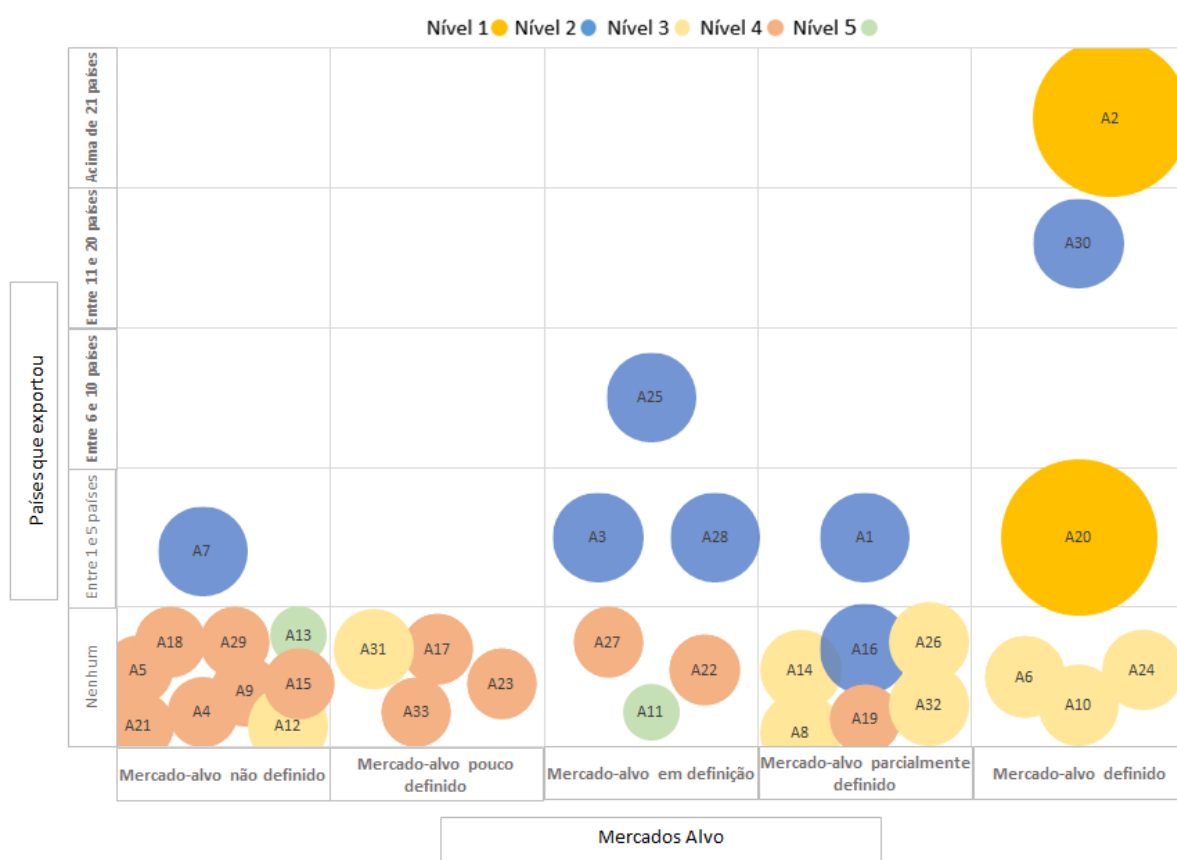
O Gráfico 15 elabora uma comparação entre as questões do Pilar 1, orientação ao mercado internacional, e Pilar 4, experiência no comércio internacional. Como pode ser observado, a leitura pelos pilares demonstra uma menor diferenciação entre as empresas quanto a definição do mercado alvo, referente a questão 23, diferentemente da questão 26, classificada como de muito alta diferenciação, referente ao número de mercados alcançados pela empresa no ano de 2019 e pertencente ao Pilar 4. Esta última apresenta empresas de Nível 1, A2 e 20 e A30, do Nível 2, de forma destacada.

Aqui observa-se que as empresas do Nível 1, responderam que possuem os mercados-alvo bem definidos. Embora uma das empresas tenha assinalado que exportou para um número que variou entre 1 e 5 países. Nas empresas do Nível 2, apenas uma delas não realizou exportações em 2019, mas define seus mercados-

alvo, como é o caso da A16. Já a A7 não define mercados-alvo, apesar de ter exportado no ano de 2019.

Da mesma forma, nota-se uma tendência das empresas dos níveis 1, 2 e 3 quanto a definição do mercado de atuação no exterior. Em escala crescente, empresas do Nível 4 e 5 possuem menos clareza quanto a seus objetivos no comércio internacional.

Gráfico 15 - Comparativo entre Pergunta 23 e Pergunta 26



Fonte: Adaptado pelo autor com base nas respostas do questionário (2020).

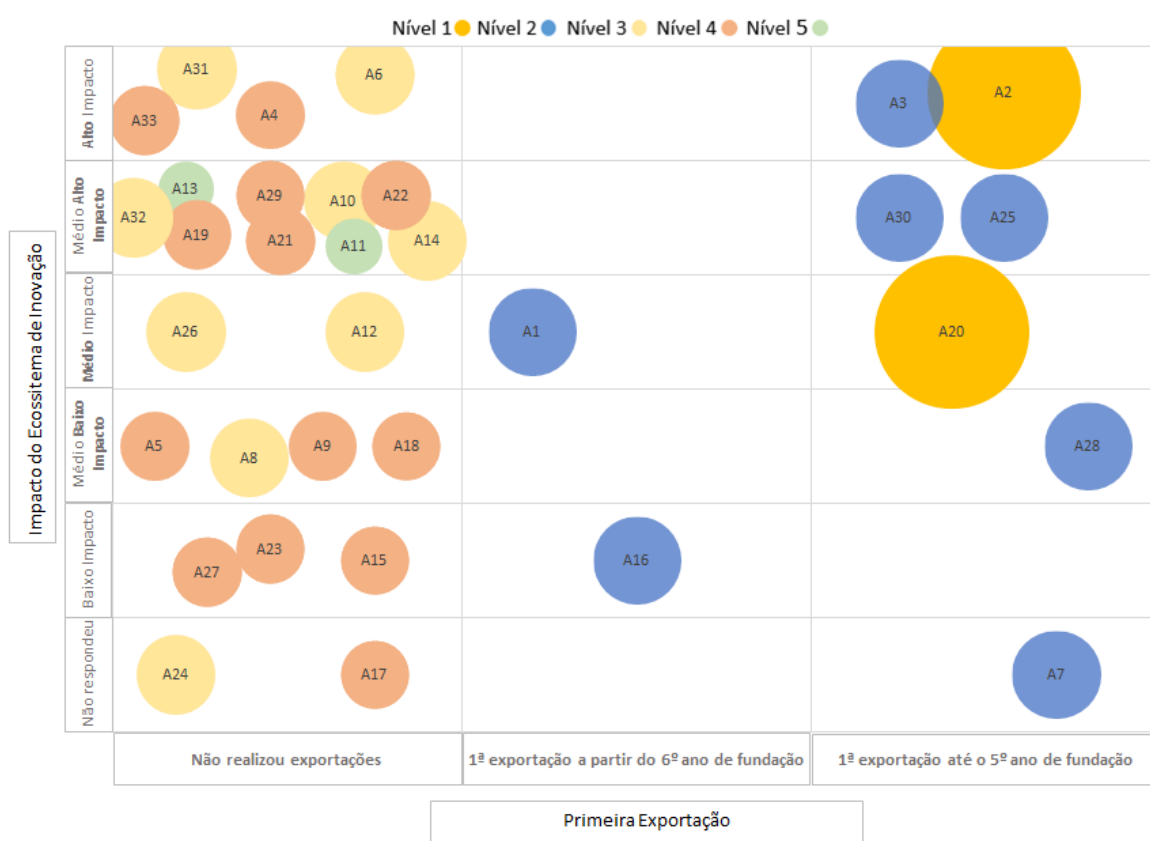
Por último, para que seja possível que as entidades pertencentes ao ecossistema de inovação no Rio Grande do Sul vejam seu posicionamento no Gráfico 13 e também a razão pela qual participaram da pesquisa, o Gráfico 16 compara o impacto na internacionalização das empresas com o ano em que ocorreu a primeira exportação da empresa desde sua fundação. Nesse sentido, observa-se o distanciamento do Nível 1 e Nível 2 das demais. Necessariamente estas companhias se enquadram quanto à 1ª exportação até o quinto ano de fundação. Esse

comportamento pode ser conectado com Bloodoog et al. (1996) na Tabela 1 e Dib et al. (2010) no item 3.2.

O Gráfico 16 mostra a predominância das empresas de Nível 1 e Nível 2, que tiveram maior pontuação frente aos demais níveis. Estas, apesar de divergirem quanto ao impacto do ecossistema de inovação, se encontram alocados na faixa das empresas que realizaram sua primeira atividade internacional até o quinto ano de fundação. Olhando apenas pelo lado da questão 37, verifica-se o impacto dos ecossistemas de inovação no Rio Grande do Sul para a internacionalização destas empresas, ainda que não tenham realizado exportações. Nesse sentido, o Gráfico 16 mostra que algumas empresas dos níveis 3, 4 e 5 sentem este impacto, seja pela definição de estratégias, processos ou rede de contatos.

Nos estudos empíricos dispostos no item 3.2, Zonta e Amal (2018) analisam o impacto positivo do ambiente de inovação na internacionalização precoce de uma empresa de tecnologia, em especial pela rede de contatos que o mesmo agrega para a empresa.

Gráfico 16 - Comparativo entre Questão 37 e Questão 20



Fonte: Adaptado pelo autor com base nas respostas do questionário (2020).

Portanto, em síntese, observa-se que as empresas do Nível 1, demonstram maior alinhamento de suas estratégias organizacionais às estabelecidas como características de empresas *Born Global* pela literatura internacional. Sobretudo, tais empresas se destacam no Pilar 4, reforçando a importância da experiência no comércio internacional. Na sequência, as empresas dos Níveis 2 e 3 também demonstram perfil com características típicas de empresas *Born Global*, porém menos consolidadas que as empresas do Nível 1. Por fim, as empresas do Nível 4 apresentam melhor desempenho que as do Nível 5 nos pilares 3 e 6, porém através das respostas, apresentam uma fase incipiente de desenvolvimento *Born Global*.

Assim, em relação aos resultados analisados neste capítulo, obteve-se informações relevantes acerca do perfil de internacionalização e dos fatores que mais impactam na internacionalização das empresas participantes. A amostragem de 33 empresas permitiu a realização dessa pesquisa a fim de alcançar os objetivos específicos, porém é importante mencionar que os resultados não podem ser inferidos para todas as empresas do Rio Grande do Sul.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os mecanismos utilizados para criar e organizar informações foram importantes para o entendimento detalhado das empresas perante a literatura internacional. A organização das perguntas em pilares e o agrupamento das empresas em níveis segundo a respectiva pontuação média nos pilares permitiu identificar nas empresas características definidas na literatura internacional como competências de empresas com perfil *Born Global*.

Tomou-se como base o nível de internacionalização das empresas com perfil *Born Global* no Rio Grande do Sul perante o cumprimento dos itens dispostos no Capítulo 2 desta monografia através das empresas A2 e A20. Em suma, são empresas que podem ser utilizadas como *benchmarking* pelas demais devido a seu perfil e características internas. Quando comparadas, estas duas empresas possuem características distintas quanto a data de fundação, porte da empresa, faturamento e segmento de atuação. A empresa A2 possui mais de 20 anos de fundação, mais de 90 colaboradores e atua diretamente com o segmento de tecnologia. Já a empresa A20 possui menos de cinco anos de fundação, 5 colaboradores e segmenta seu produto para o setor agrícola, por meio da tecnologia. Quanto às semelhanças, ambas empresas começaram suas exportações com menos de 5 anos de fundação e possuem forte investimento em pesquisa e desenvolvimento, além da alta tecnologia embarcada em seus produtos e serviços. Dentre os pontos que distinguem as duas empresas quanto ao perfil *Born Global* estão a quantidade de mercados exportados, presença física e equipes no exterior.

Madsen e Servais (1997) elegem 3 fatores que se inter-relacionam no processo de internacionalização deste perfil de empresa e que foram identificados nas empresas A2 e A20: (i) novas condições de mercado, (ii) desenvolvimento tecnológico

em produção e comunicação e (iii) conjunto de habilidades específicas da equipe e dos fundadores da empresa.

Assim, torna-se possível conectar o processo de internacionalização *Born Global* das empresas participantes segundo a literatura disposta no Capítulo 2. Observou-se a tendência dos nichos de mercado, abordada por Cavusgil e Knight (2009), assim como o uso intenso de tecnologias da informação para dinamizar o processo e tornar a empresa mais ágil, fator este relevante para Knight e Cavusgil (1996). Outra paridade com o perfil observado na literatura foi o fator empreendedorismo internacional, onde Cavusgil e Knight (2009) citam a importância de recursos intangíveis para um processo mais ágil e internacionalização, tais como experiências prévias dos fundadores e colaboradores assim como no comércio internacional.

Após a identificação do perfil de internacionalização *Born Global* na literatura internacional, elaborou-se os pilares, pelos quais foram analisadas as empresas participantes. A construção dos pilares de internacionalização se deu pelo agrupamento de características e aspectos essenciais para a internacionalização de empresas através do fenômeno *Born Global*. Os pilares serviram como diretriz para formulação do questionário e diferenciação das empresas. Logo, o perfil de internacionalização *Born Global* das empresas gaúchas pode ser observado segundo a ótica dos pilares 1, 2, 4 e 6, disponíveis na Tabela 2.

Assim, conclui-se que os agrupamentos definidos segundo Hair et al. (2009) estavam conectados à literatura, demonstrando a importância de cada um dos 6 pilares de internacionalização elaborados para os resultados finais. Assim, conclui-se que as 18 empresas presentes nos 3 primeiros níveis desta análise, ou seja 54,5%, apresentam algum grau de internacionalização que pode ser conectado ao perfil *Born Global*. Já o Nível 4 e 5 mostram maior variância entre as médias dos pilares, o que demonstra uma fase desconexa ou incipiente de internacionalização *Born Global*, se comparadas aos demais níveis.

Pode-se então, partindo desta estrutura, afirmar que o grau de internacionalização de empresas é atestado pelo conjunto de experiências no comércio internacional obtida por esta. Nesse sentido, as empresas classificadas no Nível 1 e Nível 2, exceto A1 e A16, começaram a exportar até o quinto ano de fundação, de acordo com o Quadro 2. Assim, em ordem decrescente quanto ao grau de internacionalização das empresas, segundo a pontuação média do Pilar 4, pode-

se atribuir um ranking de internacionalização, iniciado com A2, A20, A25, A30, A28, A7 e A3. Conclui-se também que estas empresas podem ser definidas como *Born Global* de acordo com Dib et al. (2010), cujo parâmetro é de 5 anos para a primeira atividade internacional. Por outra esfera, é positivo o impacto do ecossistema gaúcho de inovação e tecnologia para a internacionalização das empresas do Nível 1 e Nível 2, exceto A1, A7, A16 e A28. O Gráfico 16 expôs a importância dos parques científicos e tecnológicos especialmente para as empresas menos consolidadas, apesar da consolidação das empresas A2, A20, A3, A30 e A25 no mercado internacional.

Finaliza-se esta monografia com o perfil de internacionalização de empresas de base tecnológica sediadas no ecossistema gaúcho de inovação mediante a óptica de fatores internos e externos a elas relacionados. Nos atributos estudados, mediu-se com base nas empresas de melhor performance no que tange à internacionalização pelo fenômeno *Born Global*, que o grau de internacionalização têm relação direta com o histórico da empresa, experiências prévias e rede de contatos das pessoas envolvidas, com isso, é possível concluir que o modelo proposto por Johanson e Vahlne (1977) e posteriormente revisado (2009), ainda possui forte influência na internacionalização de empresas brasileiras. Assim, apesar do Brasil ser uma economia periférica, esta monografia apresenta indícios de um caminho a ser seguido para fomentar a internacionalização de empresas pelo fenômeno *Born Global* nos ecossistemas de inovação no Rio Grande do Sul.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Gabriel D.; WATANUKI, Hugo M. **Modelo de internacionalização lean e ágil**: uma proposta para pequenas e médias empresas brasileiras atuarem no exterior. Fundação Carlos Alberto Vanzolini – São Paulo: Journal Of Lean Systems, 2018. Disponível em: <<http://leansystem.ufsc.br/index.php/lean/article/download/2466/pdf>>. Acesso em maio de 2020.

ASSOCIAÇÃO Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC). **Mapeamento dos mecanismos de geração de Empreendimentos Inovadores no Brasil**. Brasília. 2019. Disponível em: <https://anprotec.org.br/site/wp-content/uploads/2019/09/Mapeamento_Empreendimentos_Inovadores.pdf>. Acesso em maio de 2020.

ATLAS SOCIOECONÔMICO NO RIO GRANDE DO SUL. **Pólos, Parques e Incubadoras Tecnológicas conectam o conhecimento e a inovação à esfera da produção**. 4. ed. Porto Alegre, 2019. Disponível em: <<https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/polos-parques-e-incubadoras>>. Acesso em maio de 2020.

BANCO Nacional do Desenvolvimento. Porte da empresa: Classificação de porte dos clientes. **Rio de Janeiro**. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>> Acesso em outubro de 2020.

BARBIERI, José C. **Pólos Tecnológicos E De Modernização**: Notas Sobre A Experiência Brasileira. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 1994. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v34n5/a04v34n5.pdf>>. Acesso em maio de 2020.

BELL, Jim. **The internationalization of small computer software firms**: A further challenge to “stage” theories. Jordanstown: MCB University Press, 1995. Disponível em: <<https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1108/03090569510097556>>. Acesso em abril de 2020.

BLOODGOOD, J M. et al. **The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures**: Antecedents and Outcomes. University of South Carolina: Baylor University, 1996. Disponível em: <<https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1177/104225879602000405>>. Acesso em maio de 2020.

BUCKLEY, P.J.; GHOURI, P.N. (Eds.), *The internationalization of the firm: a reader*. **Academic Press**, London (1988), pp. 303-321.

CAVUSGIL, Tamer R.; KNIGHT, Gary. **Born Global Firms: A New International Enterprise**. 1. ed. Nova York: Business Expert Press, 2009.

CAVUSGIL, Tamer S. **Born Globals: A quiet revolution among Australian exporters**. Ann Arbor: Michigan State University Press, 1994. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1069031X9400200301>>. Acesso em março de 2020.

CRICK, Dave. **The internationalisation of Born Global and international new venture SME's**. Inglaterra: Elsevier, 2009. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02651330910971986/full/html?skipTracking=true>>. Acesso em março de 2020.

DALMORO, M. (2010). **Empreendedorismo internacional: convergência entre o processo de internacionalização da empresa e a atividade empreendedora**. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 11(1).

_____; WITTMANN, M. (2011). Processos de internacionalização em rede: cooperando para conquistar o mercado externo. **Revista Base** (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, 8(3), 231-242.

DAY, George S. **The Capabilities of market-driven organizations**. Nova York: SAGE Publishing, 1994. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/1251915?seq=1>>. Acesso em abril de 2020.

DIAS, Reinaldo; RODRIGUES, Waldemar. **Comércio exterior: teoria e gestão**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484447/>>. Acesso em abril de 2020.

DIB, Luis A. et al. **The internationalization process of Brazilian software firms and the Born Global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables**. Rio de Janeiro. *Journal of International Entrepreneurship*, 2010. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2846990/mod_resource/content/0/dib%20e%20rocha%20journal%20of%20international%20entrepreneurship%202010.pdf>. Acesso em maio de 2020.

EXPORTAÇÕES em 2018 alcançam o maior valor dos últimos 5 anos. **Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC)**. Brasília, 2019. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/ultimas-noticias/3777-exportacoes-em-2018-alcancam-o-maior-valor-dos-ultimos-5-anos>>. Acesso em maio de 2020.

FREEMAN, Susan. et al. **How smaller firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization**. Nova York: Sage Publications, 2006. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/25049054?seq=1>>. Acesso em abril de 2020.

GANITSKY, Joseph. **Strategies for Innate and Adoptive Exporters: Lessons from Israel's Case**. Nova Orleans: MCB UP Limited, 1989. Disponível em: <<https://scihub.tw/https://doi.org/10.1108/EUM0000000001523>>. Acesso em março de 2020.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em junho de 2020.

HAIR, Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise Multivariada de dados**. 6. ed, Porto Alegre. Bookman, 2009. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577805341/cfi/6!/4/4@0.00:43.1>> Acesso em outubro de 2020.

HEDLUND, Gunnar.; KVERNELAND, Adne. **Are Strategies for Foreign Markets Changing?** The Case of Swedish Investment in Japan. Reino Unido; Taylor & Francis, 1985. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/40397004?seq=1>>. Acesso em março de 2020.

HILAL, Adriana.; HEMAIS, Carlos A. **O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras**. Curitiba: Revista de Administração Contemporânea, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000100006>. Acesso em março de 2020.

IASP. **Definitions:** How IASP defines our key terms. Disponível em: <<https://www.iasp.ws/our-industry/definitions>>. Acesso em maio de 2020.

JOHANSON, Jan.; VAHLNE, Jan-Erik. **The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments**. Estocolmo: Palgrave Macmillan, 1977. Disponível em: <<https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.jibs.8490676.pdf>>. Acesso em abril de 2020.

JOHANSON, J., & VAHLNE, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of international business studies**, 40(9), 1411-1431.

JOHANSON, J; MATTSSON, L. **Internationalization in industrial systems — a network approach** (1988).

JOLLY, Vijay K. et al. **Challenging the incumbents: how high technology startups globally**. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 1992.

JONES, Marian V. **The Internationalization of Small High-Technology Firms**. Nova York: Sage Publications, 1998. Disponível em: <<https://scihub.tw/https://doi.org/10.1177/1069031X9900700403>>. Acesso em maio de 2020.

LAPUENTE, Garrido, I. (2007). Orientação para o mercado externo: o refinamento de uma escala de mensuração. **Revista de Administração de Empresas**, 47(4), 1-15.

LEVY, B. P.; MOTA, M. C.; WERMELINGER, M. B. (2010). O uso de networks no processo de internacionalização: aplicação a pequenas e médias empresas. **Internext**, 5(1), 50-83.

LOZADA, Gisele.; NUNES, Karine S. **Metodologia Científica**. Porto Alegre. Grupo A, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595029576/>. Acesso em outubro de 2020.

MACHADO, Marcelo A.; BISCHOFF, Viviane. **The Born Global Firms In Brazil And The Role Of Export-Promotion Programs**. Universidade do Vale do Itajaí: Revista Alcance, 2018.

MADSEN, Tage K.; SERVAIS, Per. **The internationalization of Born Globals: An evolutionary process?** Odense University, Denmark: Elsevier, 1997. Disponível em: <[https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00032-2](https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00032-2)>. Acesso em março de 2020.

MAIS, I et al (2010). Importância das redes nos processos de inovação e internacionalização de empresas de base tecnológica. **INMR-Innovation & Management Review**, 7(1), 41-61.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: <https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india>. Acesso em junho de 2020.

MARÔCO, João. **Análise estatística com o SPSS Statistics**. 7. ed, Portugal. Gráfica Manuel Barbosa & Filhos, 2018. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=Ki5gDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em outubro de 2020.

MATTA, João R. N.; MELLO, Renato D. C. **A Internacionalização De Uma Empresa Brasileira De Software De Segurança À Luz Das Teorias De Redes E Effectuation**. Rio de Janeiro: Revista Eletrônica De Negócios Internacionais, 2014. Disponível em: <<https://internext.espm.br/internext/article/view/182>>. Acesso em maio de 2020.

MCDUGALL, Patricia P. et al. **Explaining The Formation Of International New Ventures: The Limits Of Theories From International Business Research**. Nova York: Elsevier, 1994. Disponível em: <[https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90017-5](https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90017-5)>. Acesso em junho de 2020.

_____; OVIATT, Benjamin M. **International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths**. Nova York: Academy of Management, 2000. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/1556418?origin=JSTOR-pdf&seq=1>>. Acesso em março de 2020.

MEYERS, Lawrence S.; GAMST, Glenn C.; GUARINO, J. **Performing Data Analysis Using IBM SPSS**. Nova Jeyser. John Wiley & Sons, 2013. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=SQgeAAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false> (2013)

MITCHELL, Ronald K.; SMITH, Brock.; SEAWRIGHT, Kristi W.; MORSE, Eric A. **Cross-cultural cognitions and the venture creation decisions**. Nova York: Sage Publications, 2000. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/1556422?seq=1>>. Acesso em abril de 2020.

OMC. **Trade Profiles 2019**. Geneva: World Trade Organization, 2019. Disponível em: <https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/trade_profiles19_e.pdf>. Acesso em maio de 2020.

OVIATT, Benjamin M.; MCDUGALL, Patricia P. **Toward A Theory Of International New Ventures**. Nova York: Palgrave Macmillan, 1994. Disponível em: <<https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.jibs.8490193.pdf>>. Acesso em maio de 2020.

RASMUSSEN, Erik S.; MADSEN, Tage K. **The Born Global concept**. Dinamarca: Departamento de Marketing da Universidade do Sul da Dinamarca, 2002. Disponível em: <https://www.biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/c/c5/Estrategia_internacionalizacion_1.pdf>. Acesso em março de 2020.

RENNIE, Michael W. **Born Global**. 4. ed. The McKinsey Quarterly, 1993.

RIALP, Alex; RIALP, Joseph; URBANO, David; VAILLANT, Yancy. The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. Barcelona. **Journal of International Entrepreneurship**, p. 133–171, 2005. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/5151122_The_Born-Global_Phenomenon_A_Comparative_Case_Study_Research>. Acesso em outubro de 2020.

RIBEIRO, Fernanda F.; OLIVEIRA, Moacir M.; BORINI, Felipe M. **Internacionalização Acelerada de Empresas de Base Tecnológica: o Caso das Born Globals Brasileiras**. Rio de Janeiro, v. 16, n. 6, art. 6, p. 866-888, 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rac/v16n6/a07v16n6.pdf>>. Acesso em outubro de 2020.

SECRETARIA de Inovação, Ciência e Tecnologia. Parques Científicos e Tecnológicos. **Porto Alegre**, 2020. Disponível em: <<https://www.inova.rs.gov.br/parques-tecnologicos>>. Acesso em outubro de 2020.

SOARES, M. C., RAMOS, H. R., ETCHEBARNE, M. S., & GELDRES, V. (2011). Estrutura organizacional e internacionalização de empresas: um estudo de caso no Setor Sucroenergético do Brasil. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, 10(3), 49-65.

STIGLITZ, Joseph E. **A globalização e seus malefícios: a promessa não-cumprida de benefícios globais**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2002.

YOUNG, Stephen. **Business Strategy and the Internationalization of Business: Recent Approaches**. Glasgow: John Wiley & Son, 1987. Disponível em: <<https://scihub.tw/https://doi.org/10.1002/mde.4090080107>>. Acesso em março de 2020.

ZONTA, Thaísa C.; AMAL, Mohamed. **Internationalization and innovation:** The case of a Born Global from Brazil. Escola Superior de Propaganda e Marketing. São Paulo. Revista Eletrônica de Negócios Internacionais, 2018. Disponível em: <<https://internext.espm.br/internext/article/view/416/pdf>>. Acesso em abril de 2020.

ANEXOS

ANEXO A - AVALIAÇÃO SOBRE O PERFIL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS GAÚCHAS NO SEMESTRE B/2020

QUESTIONÁRIO ÀS EMPRESAS GAÚCHAS DE BASE TECNOLÓGICA

Objetivo geral: Identificar a presença de características do fenômeno *Born Global* no perfil de internacionalização de empresas localizadas em ecossistemas de inovação no Rio Grande do Sul.

1. Qual a data de fundação da empresa?
2. Em qual estado fica a sede da empresa?
3. Assinale de acordo com a quantidade de colaboradores da empresa:
 - () De 1 a 5 colaboradores
 - () De 6 a 10 colaboradores
 - () 11 a 20 colaboradores
 - () 21 a 30 colaboradores
 - () 31 a 50 colaboradores
 - () 51 a 70 colaboradores
 - () 71 a 90 colaboradores
 - () 91 colaboradores ou mais
4. Qual a faixa de faturamento bruto da empresa no ano de 2019? (não obrigatório)
 - () Menor ou igual a R\$360 mil reais
 - () Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
 - () Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
 - () Maior que R\$ 300 milhões de reais
5. A empresa investe em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) para novos produtos, serviços, processos ou tecnologias?
 - () Sim
 - () Não

6. Sobre os produtos e serviços que a empresa comercializa, classifique quanto ao grau de tecnologia embarcada: Ex: *Software*, *hardware*, dispositivo eletrônico, equipamento de trabalho, etc.

Escala de 1 (baixa tecnologia) até 5 (alta tecnologia).

7. Qual o segmento de atuação da empresa?

- () Indústria 4.0
- () Energia
- () Logística
- () Serviços
- () Tecnologia da Informação
- () Turismo
- () Consultoria
- () Esporte
- () Projeto Social
- () Pet
- () Educação
- () Marketing
- () Seguros
- () Agricultura
- () Pesquisa
- () Saúde
- () Varejo
- () Legal
- () Imobiliário e Construção
- () Finanças
- () Biologia
- () Geologia
- () Engenharia
- () Alimentos
- () IOT
- () Medicina
- () Outros

8. A empresa desenvolve produtos e serviços para nichos de mercado dentro de seu segmento de atuação (Ex: Empresa de *software* que desenvolve um sistema para atender uma lei ou normativa)?

() Sim

() Não

10. Classifique quanto ao grau de especialização (formação, conhecimento técnico ou dos processos da empresa) dos colaboradores da empresa?

Escala de 1 (pouca especialização) até 5 (alta especialização).

11. Quanto à nacionalidade dos funcionários, assinale apenas uma alternativa:

() Não há funcionários estrangeiros

() Até 10% dos funcionários são estrangeiros.

() Até 20% dos funcionários são estrangeiros.

() Até 30% dos funcionários são estrangeiros.

() Até 40% dos funcionários são estrangeiros.

() Até 41% mais de 41% dos funcionários são estrangeiros

12. Quanto aos funcionários expatriados pela empresa no exterior, assinale apenas uma alternativa:

() A empresa não realiza a expatriação de funcionários

() A empresa realiza a expatriação de funcionários

13. Sobre trabalho à distância: a empresa permite tal modalidade no país sede ou exterior?

() Sim

() Não

14. Sobre a quantidade de colaboradores que trabalha à distância, assinale apenas uma alternativa.

() Não há colaboradores trabalhando à distância

() Até 10% dos colaboradores trabalham à distância

() Até 20% dos colaboradores trabalham à distância

() Até 30% dos colaboradores trabalham à distância

() Até 40% dos colaboradores trabalham à distância

() Até 41% dos colaboradores trabalham à distância

15. Qual(is) ferramentas(s) que a empresa utiliza para comunicação com colaboradores? Assinale todas as alternativas pertinentes.

() Ferramenta de teleconferência

() Ferramenta ou *software* de trabalho à distância

() Aplicativo de chat interno

() Aplicativo de chat externo (Whatsapp, Telegram e etc.)

() Outros

16. Sobre a hierarquia da empresa, responda de acordo com o perfil organizacional de tomada de decisão da mesma. Entende-se que um perfil colaborativo está ligado a uma organização horizontal. O perfil vertical diz respeito a uma hierarquia sólida.

Escala de 1 (Vertical) até 5 (Horizontal)

17. De forma geral, os fundadores da empresa possuem experiências profissionais e/ou acadêmicas no exterior?

Escala de 1 (Discordo totalmente) até 5 (Concordo totalmente)

18. De forma geral, os demais colaboradores possuem experiências profissionais e/ou acadêmicas no exterior?

Escala de 1 (Discordo totalmente) até 5 (Concordo totalmente)

19. Quanto às experiências da empresa no exterior, assinale todas alternativas pertinentes:

() A empresa ainda não possui experiência no exterior

() Participação em feira ou evento no exterior

() Exportação

() Importação

() Visita a empresas no exterior

() Outros

20. Assinale o ano em que ocorreu primeira exportação da empresa:

- () A empresa ainda não realizou exportações
- () No 1º ano de sua fundação
- () No 2º ano de sua fundação
- () No 3º ano de sua fundação
- () No 4ª ano de sua fundação
- () No 5º ano de sua fundação
- () No 6º ano de sua fundação
- () No 7º ano de sua fundação
- () No 8º ano de sua fundação
- () No 9º ano de sua fundação
- () No 10º ano de sua fundação
- () Depois de 11 anos de sua fundação

21. Qual o nível de orientação da empresa para o comércio internacional? Classifique quanto à orientação da empresa/oportunidades no exterior.

Escala de 1 (Desconhece oportunidades no exterior) até 5 (Têm grande conhecimento sobre oportunidades de negócios no exterior)

22. Classifique quanto à importância do comércio internacional para a empresa.

Escala de 1(Empresa não atua no comércio internacional) até 5 (Comércio internacional é de extrema importância)

23. Classifique quanto a definição de mercado-alvo no exterior:

Escala de 1 (Mercado-alvo não definido pela empresa) até 5 (Mercado-alvo bem definido pela empresa)

24. Entre 2015 e 2019, qual foi a proporção das vendas internacionais em relação às vendas nacionais?

- () A empresa não realizou exportações nesse período
- () Menos de 5%
- () Até 10%
- () Até 15%
- () Até 20%

- () Até 25%
- () Até 30%
- () Até 35%
- () Até 40%
- () Mais de 41%

25. Para qual continente ocorreu a primeira exportação da empresa?

- () Empresa ainda não realiza exportações
- () África
- () Europa
- () Ásia
- () Oceania
- () América do Norte
- () América do Sul
- () América Central
- () Antártida

26. Para quantos países a empresa exportou em 2019?

- () Nenhum
- () Entre 1 e 5 países
- () Entre 6 e 10 países
- () Entre 11 e 20 países
- () Entre 21 e 30 países
- () Acima de 31 países

27. A empresa possui instalações físicas próprias ou alugadas no exterior?

- () A empresa não possui instalações físicas no exterior
- () Escritório
- () Endereço postal
- () Planta produtiva
- () Centro de distribuição
- () Outros

28. Sua empresa possui canais de distribuição no exterior? Assinale todas as alternativas aplicáveis.

- ☐) A empresa não possui canais de distribuição no exterior
- ☐) Representante comercial
- ☐) Franquia
- ☐) Outros

29. De modo geral, em qual(is) idioma(s) os funcionários da empresa têm conhecimento? Assinale todas alternativas aplicáveis.

*Considerando português como língua nativa.

- ☐) Funcionários não dominam idiomas estrangeiros
- ☐) Inglês
- ☐) Espanhol
- ☐) Francês
- ☐) Alemão
- ☐) Mandarim
- ☐) Outro

30. Classifique quanto a possibilidade de utilizar serviços de consultoria para auxiliar na internacionalização:

Escala de 1 (Discordo totalmente) até 5 (Concordo totalmente)

31. A empresa possui ou planeja ter equipe dedicada exclusivamente a vendas, atendimento, e suporte ao mercado externo?

Escala de 1 (Discordo totalmente) até 5 (Concordo totalmente)

32. A empresa tem ou pretende desenvolver uma estratégia de posicionamento de produto e serviço no mercado externo?

Escala de 1 (Discordo totalmente) até 5 (Concordo totalmente)

33. Sua empresa possui website e/ou mídias sociais em outros idiomas?

- ☐) Somente Website
- ☐) Somente mídias sociais
- ☐) Website e mídias sociais

() Nenhuma das opções acima

34. Quanto à rede de negócios internacionais no âmbito da empresa, assinale todas as alternativas aplicáveis:

- () A empresa não promove ou participa de nenhuma ação internacional
- () A empresa é filiada a alguma associação internacional do seu setor
- () A empresa participa de feiras internacionais.
- () A empresa participa de fóruns internacionais.
- () A empresa promove webinars e/ou encontros internacionais.
- () Outros

35. Como a empresa faz contatos internacionais (*networking*)? Assinale todas as alternativas aplicáveis:

- () A empresa não possui contatos no exterior
- () Virtualmente (Ex: LinkedIn e outros portais profissionais)
- () Presencialmente (Ex: Feiras, eventos e missões empresariais)
- () Outros

36. A empresa está ou esteve inserida em um ecossistema (incubadora / aceleradora / parque científico e tecnológico) de inovação?

- () Sim
- () Não

37. Se você assinalou "Sim" na pergunta anterior, qual o impacto do ecossistema de inovação para a internacionalização da empresa?

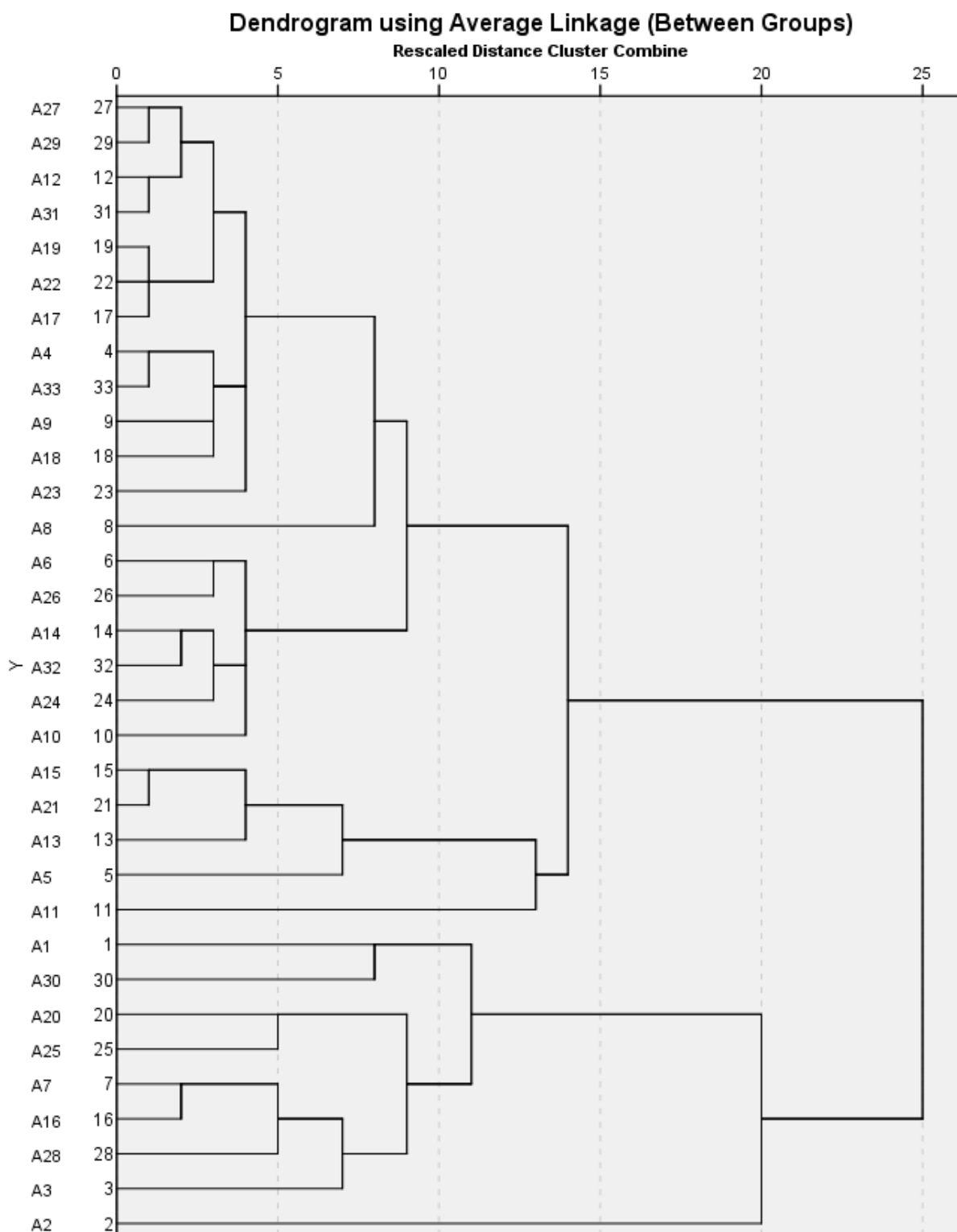
Escala de 1 (Não impacta) até 5 (Impacta muito).

38. Quanto às formas de financiamento que a empresa teve ou tem acesso, assinale todas as alternativas aplicáveis:

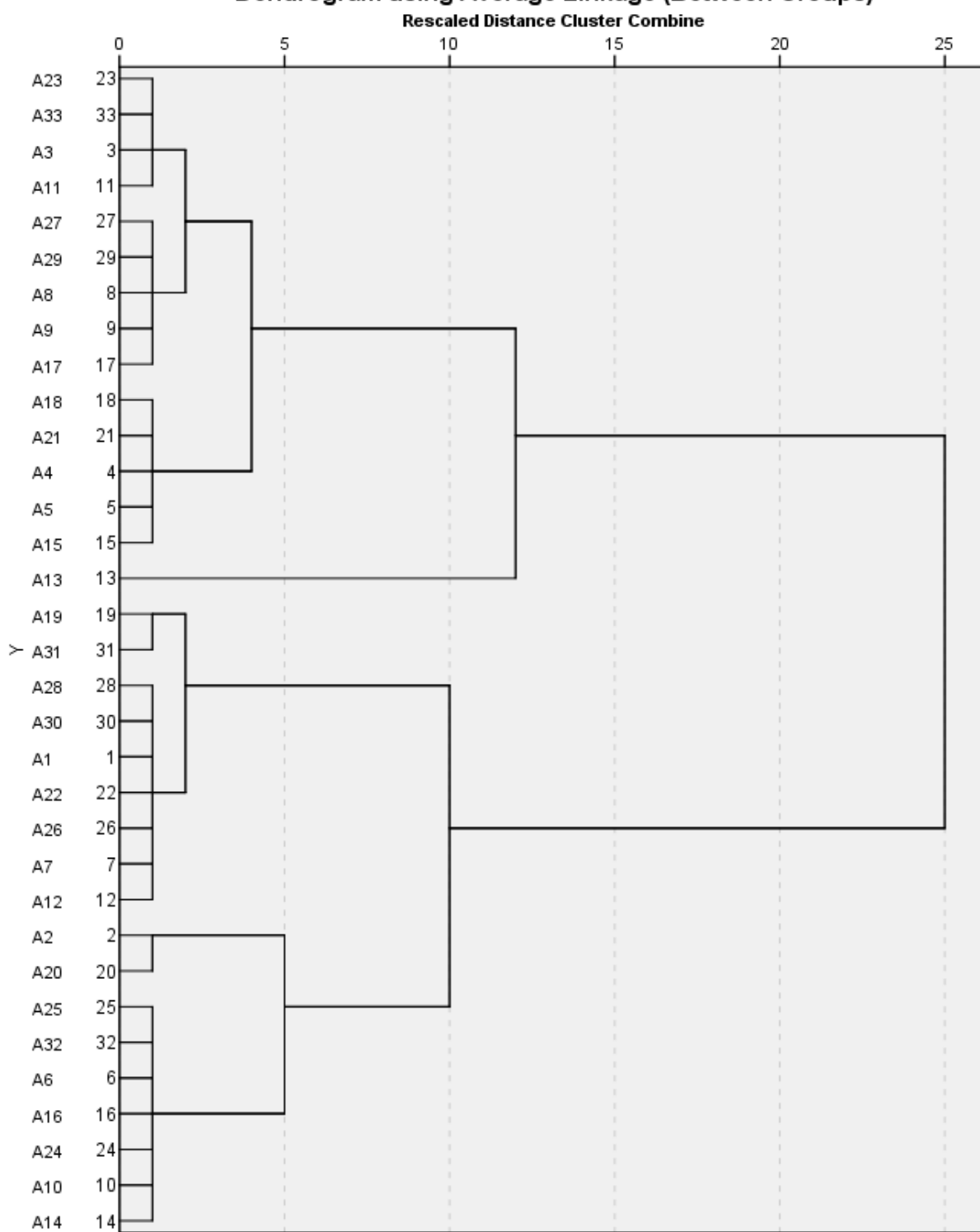
- () Financiamento junto a bancos
- () Financiamento através de programas de governo
- () Financiamento de capital de risco
- () *Crowdfunding*
- () Capital próprio

() Outros

ANEXO B - DENDROGRAMAS DE MÉDIA APROXIMADA ENTRE GRUPOS DE EMPRESAS



Dendrogram using Average Linkage (Between Groups)



ANEXO C - TABELA ANOVA

ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Pilar 1 (21, 22, 23, 24, 33, 37)	.249	4	.023	28	10.883	.000
Pilar 2 (11,12, 17, 18, 29)	.131	4	.016	28	8.335	.000
Pilar 3 (13, 14, 15, 16, 27)	.087	4	.017	28	5.023	.004
Pilar 4 (19, 20, 25,26)	.670	4	.006	28	110.754	.000
Pilar 5 (28, 30, 31, 32, 34, 35)	.165	4	.014	28	11.477	.000
Pilar 6 (4, 5, 6, 8, 10)	.064	4	.021	28	2.984	.036